

# Vækst og nye forretningsmodeller i de kreative erhverv

Udarbejdet december 2017

<b>1. Indledning</b>	<b>4</b>
<b>2. Sammenfatning</b>	<b>5</b>
<b>3. De kreative erhvervs udvikling i Danmark 2010-2015</b>	<b>9</b>
3.1. De kreative erhverv står for 5-7 pct. af økonomien	9
3.2. Finanskrisen ramte hårdt - men opsvinget er i gang	10
3.3. Eksport er en kernefaktor	12
3.4. Produktiviteten er en udfordring	13
<b>4. De kreative erhvervs forretningsklima i forandring</b>	<b>16</b>
4.1. Globalisering, digitalisering og nye markeder	16
4.1.1. Digitale platforme driver globaliseringen	16
4.1.2. Værdikæderne brydes op og magtbalancen skifter	18
4.1.3. Nye markeder i udviklingslandene	19
4.2. Efterspørgsel på kreative kompetencer og indhold	20
4.2.1 Ny teknologi skaber udvikling i kreative erhverv	20
4.2.2 Kreative kompetencer skaber værdi på tværs af erhvervslivet	22
4.2.3 Kreativt indhold skaber brands	24
4.3 Det kreative arbejdsmarked	26
4.3.1. Fokus på kompetencer giver nye samarbejdsformer	27
4.3.2. Medarbejdere og partnere on-demand er kernen til nye forretningsmodeller	28
<b>5. Analyse af udviklingen i tre kreative sektorer</b>	<b>29</b>
5.1. Underholdning	29
5.1.1. Digitalisering har demokratiseret indhold	31
5.1.2. Ny generation præger medieadfærden	32
5.1.3. Mæthed i vestlige lande og vækst i udviklingslande	33
5.1.4. Digital eksport kræver nationale strategier	36
5.1.5. Aktuelt indhold gør det nødvendigt at lancere indhold løbende	36
5.1.6. Etablerede IP'er dominerer markedet, mens værdikæderne udvikler sig	38
5.1.7. Superfans bliver kerne for forretningsmodeller	41
5.1.8. Behov for digitale og tekniske kompetencer	42
5.2. Møbler, mode og beklædning	43
5.2.1. Nye vækstcentre i mode- og livsstilsbranchen	44
5.2.2. Teknologi kan ændre produkter og bringe produktion tættere på forbrugeren	45
5.2.3. Den hyper-oplyste forbruger øger konkurrencen	46

5.2.4. Bæredygtighed og nye forretningsmodeller vinder frem	46
5.2.5. Limited editions og kommercielle partnerskaber skal øge værdiskabelsen	49
5.2.6. Digitalisering af interne systemer skal holde kunden tilfreds	49
5.2.7. Digitale og traditionelle forretningsmodeller kan være svære at forene	50
5.3. Det gode liv - design og arkitektur	50
5.3.1. Urbanisering øger efterspørgsel og sætter fokus på fælles løsninger	51
5.3.2. Stigende internationalisering vil præge den globale arkitektbranche	53
5.3.3. Design som katalysator for innovation	53
5.3.4. Digitalt og åbent design betyder nye værdikæder og kompetencebehov	56
<b>6. Inspiration fra internationale erhvervspolitiske indsatser</b>	<b>59</b>
6.1. Finland - Kreative metoder som driver for vækst i hele økonomien	59
6.1.1. Neogames	61
6.1.2. IPR.VC	62
6.1.3. Tekes & Feelings programmet	64
6.1.4. Aalto University	65
6.1.5. Lifestyle Finland	67
6.2. Storbritannien - En organiseret sektor med stor økonomisk betydning nationalt og regionalt	68
6.2.1. Creative England	70
6.2.2. Music Academic partnership	72
6.2.3. Digital Catapult	74
6.3. Holland - En højt prioriteret sektor med særligt fokus på innovation og løsning af samfundsudfordringer	76
6.3.1. ClickNL	79
6.3.2. U Create	82
6.3.3 Dutch Game Garden	84
<b>7. Metode</b>	<b>86</b>
7.1. Analyse af forretningsklima i forandring	86
7.2. Studie af erhvervspolitiske indsatser	86
7.3. Litteraturliste	88

# 1. Indledning

De kreative erhverv er i vækst i Danmark og yder et væsentligt bidrag til dansk økonomi i kraft af omsætning, eksport og arbejdspladser. Samtidig bidrager de til vækst og udvikling i det øvrige erhvervsliv og den offentlige sektor. Designkompetencer og kreativt indhold er en løftestang for innovation, produktudvikling og markedsføring på tværs af økonomien, og inden for sektorer som sundhed, læring og urbanisering ses kreative kompetencer og produkter som et redskab til at højne brugeroplevelsen og værdiskabelsen i flere dele af værdikæden.

De kreative erhverv repræsenterer et vækstpotential, men er samtidig præget af en række udfordringer. Digitalisering, globalisering, markedsmæssig udvikling og ændret brugeradfærd påvirker forretningsmodellerne for de kreative brancher. Det skaber udfordringer for virksomhederne i form af opbrud i værdikæder, nye kompetencebehov og tiltrækning af talent, adgang til globale markeder samt behov for at udvikle markedet for indkøb og salg af kreative serviceydelser. Dertil kommer udfordringer med adgang til risikovillig kapital, håndhævelse af international ophavsret og værditab til andre led i værdikæden<sup>1</sup>. Men nybrud skaber også nye muligheder for de virksomheder, der formår at vende den digitale udvikling til egen fordel. Vilkaerne for fortsat vækst og jobskabelse i de kreative erhverv skal derfor ses i lyset af de tendenser, som på én gang skaber muligheder men også barrierer for deres forretningsudvikling.

På den baggrund har Seismonaut og Iris Group gennemført en analyse for Erhvervsministeriet af de kreative erhvervs udvikling og vækstvilkår i en digitalt drevet tidsalder. Rapporten giver indsigt i, hvordan de mange teknologiske og markedsmæssige forandringer påvirker forbrugeradfærd og forretningsudvikling og dermed ændrer de kreative erhvervs vilkår for vækst. Analysen har særlig fokus på de tre sektorer: Underholdning, møbler, mode og beklædning samt design og arkitektur. Rapporten rummer også syv eksempler på kreative virksomheder, der har succes med at vende den aktuelle udvikling til deres fordel. Sidst i rapporten præsenteres desuden casestudier af policies fra tre lande - Storbritannien, Holland og Finland - der over en årrække har haft stor succes med at styrke væksten i de kreative erhverv.

Analysen bygger på omfattende desk research blandt over 60 rapporter og artikler fra toneangivende aktører, internationale NGO'er, internationale organisationer og konsulenthuse samt branchespecialister. Dertil kommer interviews med repræsentanter fra virksomheder og operatører på policy initiativer i de tre case-lande.

God læselyst!

---

<sup>1</sup> Som eksempel kan nævnes Safe Harbour-loven i EU, som tillader platformstjenester, som YouTube, at distribuere indhold uden behørig kompensation til rettighedshavere. Et andet eksempel er de skatterabatter, som tilbydes til udenlandske indholdsproduktioner inden for film, tv og spil. Ordningerne findes i mange EU-lande samt i USA og Canada.

## 2. Sammenfatning

De kreative erhverv står samlet for 5-7 pct. af omsætningen og beskæftigelsen i Danmark med 79.000 årsværk og 228 mia. kr. i årlig omsætning. Dertil bidrager de kreative erhverv til værdiskabelse i det øvrige erhvervsliv og den offentlige sektor. De kreative erhverv i Danmark blev imidlertid hårdt ramt af krisen. Det kan tilskrives en høj eksportintensitet i mode, møbler og beklædning, digitalisering af værdikæderne i musik- og forlagsbranchen, som har krævet omstilling af forretningsmodeller samt det faktum, at digitale, kreative brancher, såsom computerspil, har manglet adgang til risikovillig kapital. De kreative erhverv har dog samlet set overstået krisen, hvilket ses ved, at de har øget deres omsætning med 20 pct. fra 2009 til 2015.

Den teknologiske udvikling fører generelt til store forandringer i de kreative erhverv. Digitale teknologier giver nye muligheder, men også nye udfordringer. AppStore, Spotify, Etsy, Kickstarter og mange andre giver mulighed for at sælge varer, skabe synlighed, rekruttere specialister og fundraise udviklingsprojekter på et globalt marked. Samtidig indoptager kreative produkter, services og forretningsmodeller konstant nye teknologier såsom mobilteknologi, sensorer, kunstig intelligens, virtual reality og 3D print. Værdikæderne er ikke nødvendigvis fundamentalt forandret, men de er blevet mere komplekse idet flere markedsaktører bevæger sig på tværs værdikæderne, alt imens nye markedsmuligheder opstår på tværs af sektorer<sup>2</sup>.

Det kræver derfor stærke, kommercielle og tekniske kompetencer at skabe og opretholde den fornødne synlighed på de internationale platforme og udnytte nye teknologier kommercielt. Kreative, digitale og kommercielle kompetencer går derfor i øget grad hånd i hånd, når den gode kreative idé skal eksekveres og omdannes til forretning.

Den teknologiske udvikling fører endvidere til, at efterspørgsel på kreative kompetencer stiger. Kreative kompetencer inden for design, æstetik, interaktion og storytelling bidrager til at gøre teknologiske produkter og services mere brugervenlige. Efterspørgslen efter kreative ydelser præger også markedsførings- og brandstrategier på tværs af erhvervslivet og den offentlige sektor. Her anvendes kreativt indhold i stigende grad til at indfange og fastholde brugeren i afsenderens kommercielle univers<sup>3</sup>. Den øgede efterspørgsel på kreative kompetencer og indhold giver nye forretningsmuligheder for kreative virksomheder. Det forudsætter dog, at de enten formår at omstille forretningen både strategisk og operationelt til at varetage business-to-business-opgaver eller, at der vokser nye kreative virksomheder frem, som ser det at være leverandør af services til andre brancher, som deres kerneopgave.

Samtidig skal kreative virksomheder kunne navigere i et arbejdsmarked, der i stigende grad præges af fleksible ansættelser, freelancere og partnerskaber. Den dynamiske relation mellem arbejdsgiver og arbejdstager vil kun blive mere udbredt i takt med, at digitale services

---

<sup>2</sup> EU kommissionen (2017): Mapping the creative value chains

<sup>3</sup> Det kommercielle univers omfatter virksomhedens indhold, kanaler, kommunikation og brand.

understøtter brugen af “arbejdskraft-on-demand”; dvs. services, hvor virksomheder kan udbyde opgaver i digitale fora og insource løsninger fra specialister i hele verden efter behov.

Den nærmere analyse af de enkelte kreative brancher viser, hvordan brancherne i forskellig grad præges af disse tværgående tendenser, og hvilken betydning tendenserne har for værdikæder og forretningsmodeller:

**Underholdningsbranchen** er præget af en tiltagende demokratisering af indhold. Alle kan producere og distribuere indhold - og rigtig mange gør det - og det bevirker, at indholdsmængden og udbuddet af underholdning er enormt. Samtidig befinder brugerne sig på digitale platforme, hvor superfans/superbrugere driver størstedelen af omsætningen. For at få succes med underholdning skal man derfor kunne tiltrække høj volumen af brugere, så den lille del af superbrugere kan skabe forretningsmæssigt grundlag.

Den store volumen i tilgængeligt indhold har dertil en række følgevirkninger. Dels bliver det stadig sværere for den enkelte indholdsproducent at tiltrække og fastholde brugerens opmærksomhed. Dels bliver brugere mere afhængige af filtrering af indholdet enten via sociale mekanismer og algoritmer eller gennem redaktionelle anbefalinger, hvilket centraliserer magten til at filtrere indhold hos dem, der ejer de digitale platforme. Det påvirker samlet set indholdsforbruget på den måde, at forbruget koncentrerer omkring de største hits, som til gengæld bliver endnu større og spredes stadig hurtigere på globale platforme. Det samme gælder investeringer i indhold, hvor investorer og producenter inden for film, TV og spil hellere bygger videre på eksisterende titler, frem for at udvikle nye titler fra bunden. I musikbranchen gælder det også, at de store hits og artister tager en stadig større del af kagen, omend musikbranchen synes at præsentere en mere jævn fordeling af nye og eksisterende artister.

**Mode, møbler og beklædning** er blandt de største og mest eksportintensive brancher i de kreative erhverv. Nye vækstcentre i Asien kan få stor betydning i fremtiden, når vægten i verdensøkonomien vil forskyde sig væk fra Vesten.

Den teknologiske udvikling påvirker branchen i form af nye produkter og forretningsmodeller. Wearables, intelligente tekstiler, indbyggede sensorer samt robotteknologi giver nye produkt- og forretningsmuligheder. Ligeledes vil nye IT-infrastrukturer være medvirkende til, at producenter af beklædning og møbler kan følge med forbrugernes her og nu-mentalitet, hvor ventetid på fx lagerbestilling og levering ikke tilfredsstiller forbrugeren. Producenterne kan i dag nå direkte ud til brugeren via digitale kanaler som erstatning for eller supplement til den traditionelle engroshandel. Her opstår dog et dilemma for producenterne, som risikerer at tære på deres eget salg hos forhandlerne ved at opbygge eget direkte salg.

En anden faktor på forbrugersiden er muligheden for pris- og produktsammenligning i realtid, som gør forbrugeren i stand til at optimere hvert enkelt køb. Det gør forbrugeren kræsne, og producenterne skal kunne levere maksimal værdi for pengene på alle forbrugers ønsker. Samtidig præges markedet i tiltagende grad af tilbudshandel. Det får producenterne til at søge nye veje til værdiskabelse. Én af de metoder, de her benytter, er limited editions og partnerskaber, hvor producenterne går sammen med fx kunstnere, musikere og designere, som bidrager til limitede kollektioner, hvormed værdiskabelsen øges. Når H&M skaber limited

editions eller Adidas samarbejder med Kanye West ligger værdiskabelsen i den brandværdi, som kunstnerne tilføjer til tøjet, hvilket får kunder til at ligge i kø foran butikkerne ved lancering.

**Det gode liv - design og arkitektur** bidrager med løsninger på globale udfordringer drevet af klimaforandringer og urbanisering. Presset på byerne og stigende fokus på konsekvenser for klima og miljø gør, at brugen af ressourcer skal optimeres. Det stiller krav om nye løsninger inden for byggeriet, hvor fleksible greb, såsom delebiler, fleksible bygninger og byrum samt cirkulær materialeanvendelse, i stigende grad bliver del af løsningen. Disse løsninger efterspørges i hele verden, hvor udfordringerne er de samme omend i endnu større skala. Design og arkitektur som dansk eksportvare handler derfor om demokratiske innovationsprocesser, der sætter mennesket først, og som kan bidrage til at løse samfundsmæssige problemer i den helt store skala.

Den teknologiske udvikling har også en kraftig indvirkning på design og arkitektur. Indbyggede sensorer, højteknologiske materialer og den enorme mængde data, der følger i digitalt monitoreret byggeri og infrastruktur betyder, at digitalisering, arkitektur og design går hånd i hånd. I byggeriet fører digitale redskaber til nye samarbejdsmodeller, hvor arkitekter samarbejder mere dynamisk og åbent med de øvrige interessenter i værdikæden for at kunne levere helhed i byggeriet. På samme vis er design præget af åbne processer, hvor brugere og samarbejdspartnere forbindes tættere for at kunne levere en samlet løsning. Digitaliseringen af design og arkitektbranchen bidrager på den måde til, at værdikæderne er i opbrud. Inden for byggebranchen betyder det eksempelvis, at både arkitekter, ingeniører og entreprenører nu kæmper for at positionere sig tidligt over for bygherrer. Her er det afgørende for både arkitekter og designere at udvikle stærke digitale kompetencer for at kunne fastholde og udvikle deres rolle i værdikæden.

Nogle lande har været særligt gode til at udnytte potentialet i de kreative erhverv og skabe vækst. Her har erhvervspolitiske initiativer støttet op om udviklingen og bidraget til de kreative erhvervs muligheder både i forhold til teknologi, internationalisering, kompetenceudvikling og finansiering. Finland, Storbritannien og Holland er tre af de lande, hvor den erhvervspolitiske har sat de kreative erhverv i stand til at vokse. Langsigtet fokus, indsætter, der samler og går på tværs af de kreative erhverv samt fokus på at støtte op om større forskning og udvikling i de kreative virksomheder er nogle af de greb, som de erhvervspolitiske aktører i landene har gjort brug af.

**Finland** har især formået at styrke sin spilbranche, som har vokset sig til at være en af verdens førende inden for mobilspil med en omsætning på ca 18 mia. kr. i 2016. Spilbranchens succes skyldes dels historikken fra Nokia, som var blandt de første til at udvikle mobilspil, og dels en langsigtet indsats over 20 år med investeringer i teknologisk udvikling blandt nye spilvirksomheder. Desuden har Finland især haft fokus på at styrke det tværgående samspil mellem kreative erhverv og mellem kreative og øvrige erhverv. En af de indsætter har været i regi af innovationsagenturet Tekes med investeringsprogrammet Feeling, der har løftet mængden af forsknings- og udviklingsprojekter blandt kreative virksomheder. Ligeledes har man styrket den tværgående fokus gennem fusionen af et teknisk, et økonomisk og et designorienteret universitet

til Aalto University. Fusionen har skabt stærkere basis for udvikling af tværfaglige kompetencer og styrket iværksætteriet.

**Storbritannien** har arbejdet målrettet på at styrke de tværgående indsatser for kreative erhverv. Det har ført til oprettelsen af flere større initiativer, som skal styrke udvikling især i landets digitale brancher. Initiativer som Creative England, der har til formål at udnytte Londons kraftcenter til gavn for hele landet ved at fokusere på regionale udvikling blandt andre af landets klynger. Digital Catapult Centres gennem de seneste fem år initieret kompetence- og investeringsprogrammer, som har gjort op for manglende teknologiske kompetencer og udviklingsprojekter blandt kreative erhverv.

**Holland** har haft særlig fokus på at udnytte kreative kompetencer til at styrke innovation og løsning af samfundsmæssige udfordringer. Landets vækstområder ligger især inden for udvikling af løsninger målrettet urbanisering, aldring og effektivt sundhedssektoren og klimatilpasning. De kreative erhverv er udnævnt til én af ni topsektorer, som samler landets innovations- og erhvervpolitiske indsatser. Her har initiativet ClickNL haft fokus på at styrke innovationen og udviklingen i de kreative erhverv. Initiativet har arbejdet gennem øremærkning af en række forsknings-, innovations-, og erhvervsfremmemidler til de kreative erhverv. Resultatet er blandt andet et løft i de kreative erhvervs private investeringer i udvikling med over 60 pct. i perioden 2011 til 2015.



### 3. De kreative erhvervs udvikling i Danmark 2010-2015

De kreative erhverv har i de sidste tyve år haft en markant vækst, som har været højere end i en række andre større industrier<sup>4</sup>. Det gælder både i Danmark og internationalt. Markederne vokser fortsat, dels i kraft af nye markeder i Asien, Sydamerika og Afrika, og dels i kraft af den digitale økonomis udvikling i Vesten, som øger både forbruget af og efterspørgslen på kreativt indhold og serviceydelser<sup>5</sup>.

Dette kapitel giver en kort indføring i de danske kreative erhvervs sammenhæng og i den udvikling, de har gennemgået de seneste ti år.

#### 3.1. De kreative erhverv står for 5-7 pct. af økonomien

De kreative erhverv består af en række forskellige brancher, som har den fællesnævner, at de i særlig grad trækker på kreative kompetencer inden for bl.a. æstetik, design, storytelling, identitet og interaktion i deres værdiskabelse. Dertil beror forretningsmodellen oftest på immaterielle rettigheder, som virksomhederne udvikler og sælger for at modtage honorar eller licensgebyr. De kreative erhverv kan groft inddeles i fire kategorier:

- Underholdning (spil og digital indholdsproduktion, radio og TV, film og video samt musik)
- Møbler, mode og beklædning (mode og beklædning samt møbler og interiør)
- Det gode liv – design og arkitektur (design, kunst og kunsthåndværk samt arkitektur)
- Øvrige (bøger og presse samt reklame).

De kreative erhverv i Danmark beskæftigede i 2015 ca. 79.000 personer og omsatte for omkring 228 mia. kr.<sup>6</sup>. Dermed udgør de kreative erhverv 5-7 pct. af den samlede omsætning og beskæftigelse i det private erhvervsliv i Danmark<sup>7</sup>. Hovedparten af omsætningen i de kreative erhverv skabes i de store produktions- og engroshandlende brancher såsom mode- og beklædning, møbler, digitale indholdsproducenter samt forlagsbranchen, som i 2015 tilsammen stod for 175 mia. kr. eller 77 pct. af den samlede omsætning (se figur 1). Arkitektur, design og film står for en mindre andel af omsætningen i sig selv.

Her skal det dog bemærkes, at omsætningstallene ikke dækker den værdiskabelse, som personer med kreative arbejdsfunktioner skaber i det øvrige erhvervsliv. Det kan være i store bygge- og ingeniørvirksomheder, som har egne arkitekter inhouse, eller virksomheder, som anvender design til at styrke virksomhedens brand, produktudvikling og innovationsevne. Hertil kan nævnes film- og TV-branchens indvirkning på Danmarks internationale synlighed og brand og den værdiskabelse, som følger heraf målt på eksempelvis turisme.

---

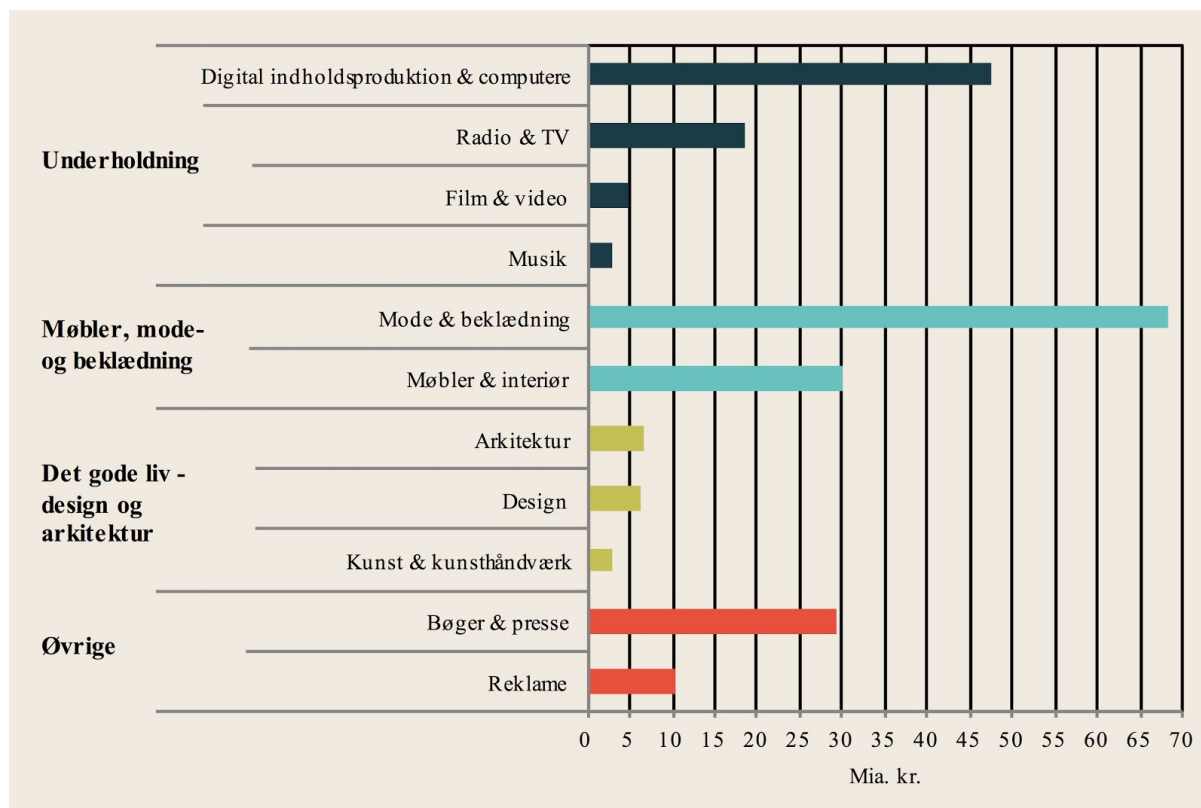
<sup>4</sup> Erhvervsministeriet 2017: Analysenotat om kulturelle og kreative erhverv

<sup>5</sup> EY(2015): Cultural Times - The first global map of cultural and creative industries

<sup>6</sup> Tallene omfatter ikke offentlige public-service selskaber som DR og TV2. Hvis offentlige selskaber medregnes omsatte de kreative erhverv samlet for 231,5 mia. kr. og beskæftigede i alt 80.640 fuldtidsansatte i 2015.

<sup>7</sup> Erhvervsministeriet 2017: Analysenotat om kulturelle og kreative erhverv

Figur 1: Omsætning i de kreative erhverv 2015



Kilde: Erhvervsministeriets beregninger på baggrund af data fra Danmarks Statistik

Anm.: Tallene er opgjort i løbende priser derfor og ikke justeret for inflation

### 3.2. Finanskrisen ramte hårdt - men opsvinget er i gang

I forbindelse med finanskrisen oplevede de kreative erhverv en kraftig nedgang i både omsætning og beskæftigelse. De efterfølgende år var den absolutte vækst i de kreative erhverv lavere end i det øvrige erhvervsliv målt på både omsætning og beskæftigelse (se figur 2 og 3).

Mode og beklædning samt møbler og interiør er eksportintensive brancher, og deres salg er derfor særligt følsomme over for konjunkturer i udlandet og geopolitiske hændelser. De seneste internationale opgørelser viser, at væksten i modebranchen lå lavt i 2016 med ca. 2-3 pct. vækst globalt samt stagnerende profitmargin<sup>8</sup>. 2016 var også et svært år for modebranchen i Danmark efter nogle år med vækst<sup>9</sup>. Branchens udvikling og salg er følsom over for svingende valutakurser, volatilitet på det kinesiske marked, gældssituationen i Sydeuropa, terrorangreb i Europa, immigrationskrise og Brexit<sup>10</sup>.

*“Across all market segments, product categories, and geographies, the [fashion] industry has been shocked by tremors in the global macroeconomic and geopolitical sphere, large scale shifts in consumer behaviour, and intensifying business pressures to produce more for less—less time, less money, and less effort.”* Citat fra McKinsey & Company (2016): The State of Fashion.

<sup>8</sup> McKinsey & Company, BoF (2017): The State of Fashion 2017

<sup>9</sup> DM&T (2017), nyhedsartikel: Modebranchen fastholder rekordomsætning

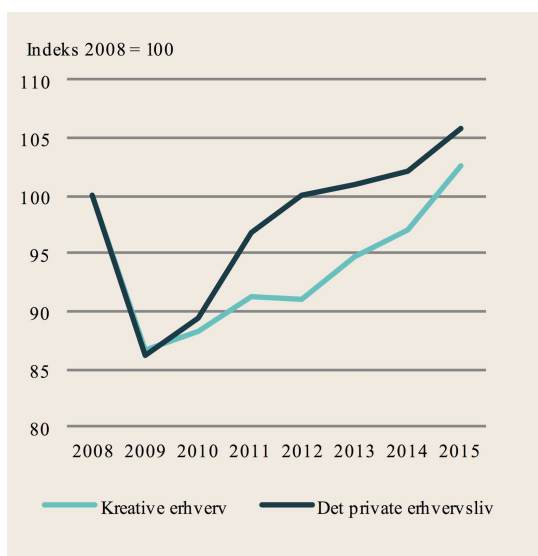
<sup>10</sup> DM&T ([www.dmotg.dk/nyheder](http://www.dmotg.dk/nyheder)) samt McKinsey & Company, BoF (2017): The State of Fashion 2017

Hvad angår forlagsbranchen er den negative udvikling efter finanskrisen blandt andet forbundet med den hastige digitalisering af medieforbruget<sup>11</sup>. Musikbranchen blev også ramt hårdt af tilbagegangen i salget af fysiske CD'er samt den ulovlige digitale piratkopiering. Sidenhen har musikbranchen dog formået at genetablere væksten gennem introduktion af lovlige streamingtjenester, som både branchen og forbrugerne har taget til sig.

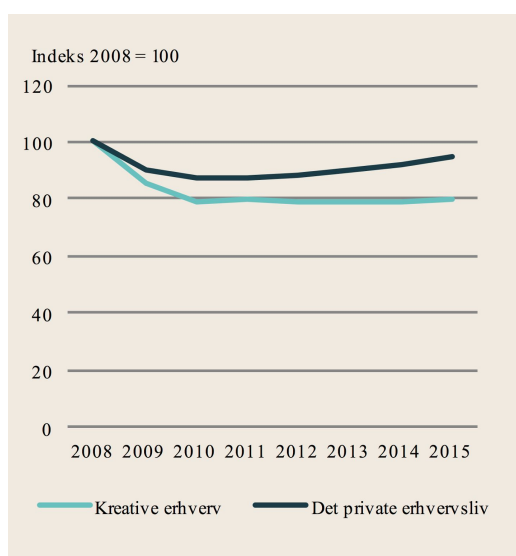
Det samme har ikke gjort sig gældende for forlagsbranchen i samme grad. En række traditionelle produkter, såsom håndbøger, opslagsværker, og leksika, kan ikke længere sælges, da informationerne ligger frit tilgængeligt på nettet i både tekst- og videoformat. Ydermere har både branchen selv og forbrugerne herhjemme været tøvende i forhold til introduktionen af e-bøger og lydbøger, som ellers har været kraftigt voksende i lande som Sverige og USA. I de senere år har forlagsbranchen herhjemme dog oplevet vækst i det digitale salg i form af digitale læringsmidler, e-bøger og lydbøger. I 2016 var det særligt offentlige tjenester, der drev det digitale salg af lydbøger og e-bøger, såsom bibliotekernes udlånstjeneste eReolen<sup>12</sup>.

Ser vi generelt på de kreative erhverv, har omsætningen samlet set været støt stigende siden 2008 med undtagelse af en mindre opbremsning i 2012. Omsætningen i de kreative erhverv er vokset med ca. 20 pct. i alt fra 2009 til 2015.

**Figur 2: Udvikling i omsætning 2008-15**



**Figur 3: Udvikling i fuldtidsansatte 2008-15**



Kilde: Beregninger fra Erhvervsministeriet på baggrund af data fra Danmarks Statistik  
 Anm.: Tal i figur 2 er opgjort i løbende priser og derfor ikke justeret for inflation

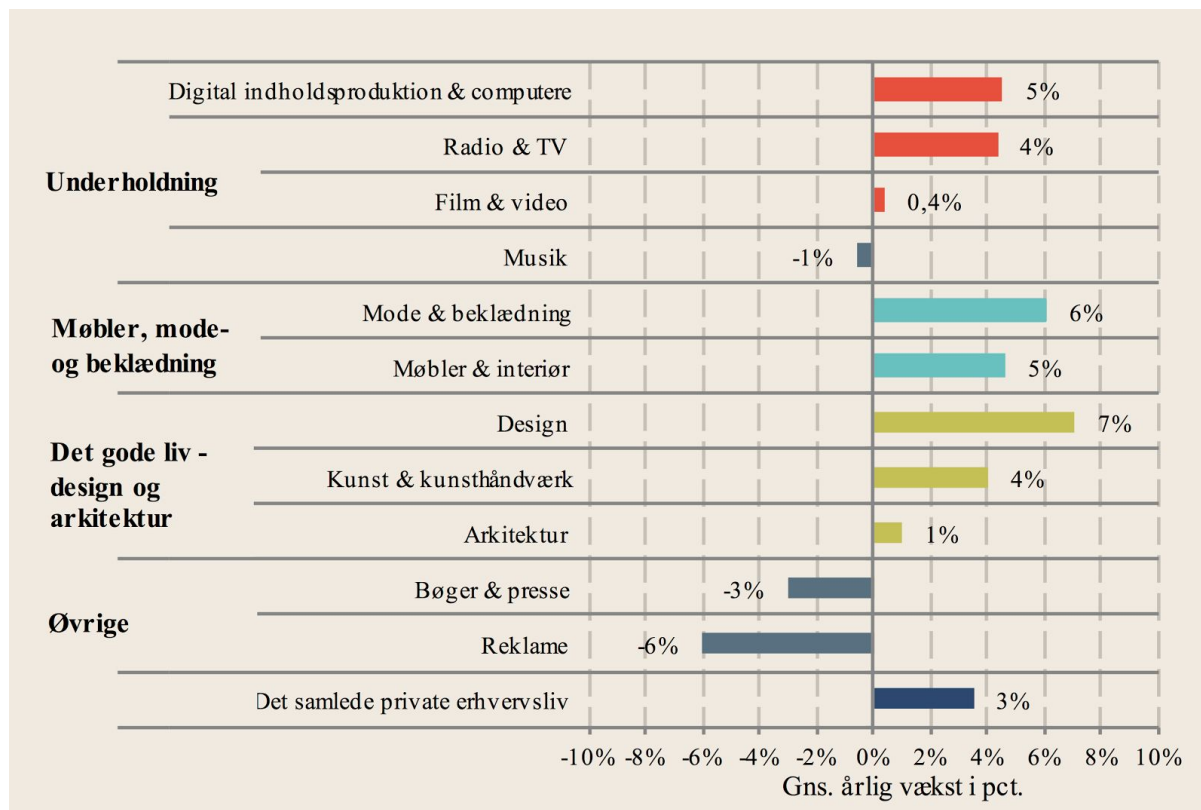
Den positive omsætningsudvikling er ikke jævnt fordelt på alle kreative brancher. Underholdningsbranchen, mode, beklædning og møbler samt design har været inde i en positiv udvikling. Andre brancher, såsom forlags-, musik- og reklamebranchen, har som nævnt haft

<sup>11</sup> Danske Forlag (2012): Årsstatistik

<sup>12</sup> Ibid.

sværere ved at vende kurven. De seneste tal fra musikbranchen selv viser en positiv udvikling i omsætning med en vækst på 23 procent siden 2012<sup>13</sup>.

Figur 4: Gennemsnitlig årlig omsætningsvækst 2009-15



Kilde: Erhvervsministeriets beregninger på baggrund af data fra Danmarks Statistik  
Anm.: Tallene er opgjort i løbende priser derfor og ikke justeret for inflation

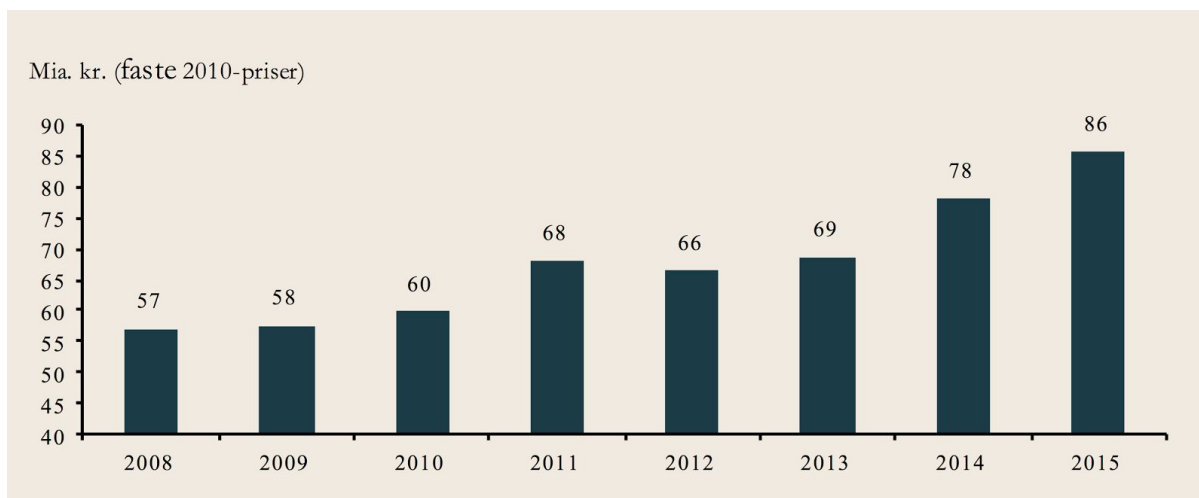
### 3.3. Eksport er en kernefaktor

Danmark er en lille økonomi. Derfor er der en naturlig begrænsning for væksten i de kreative erhverv, hvis ikke de formår at eksportere. I Danmark har vi særlig høj eksportspecialisering inden for pels, boligindretning og design samt mode og beklædningsartikler. Men også i øvrige kreative brancher er der vækst i eksporten.

Stort set alle de kreative erhverv har haft en positiv udvikling i eksporten siden 2008. Mellem 2012 og 2015 er eksporten i kreative erhverv vokset med ca. 30 pct. til i alt 86 mia. kr. Især mode- og beklædningsbranchen, møbel- og boligindretningsindustrien samt de digitale indholdsproducenter har stået for væksten i eksport.

<sup>13</sup> Rambøll (2017): Dansk Musikomsætning 2016. Analysen omfatter musikomsætning i alle led af værdikæden hvilket er en anden opgørelsesmetode end den, der anvendes i figur 4.

Figur 5: Udvikling i eksporten i de kreative erhverv 2008-15

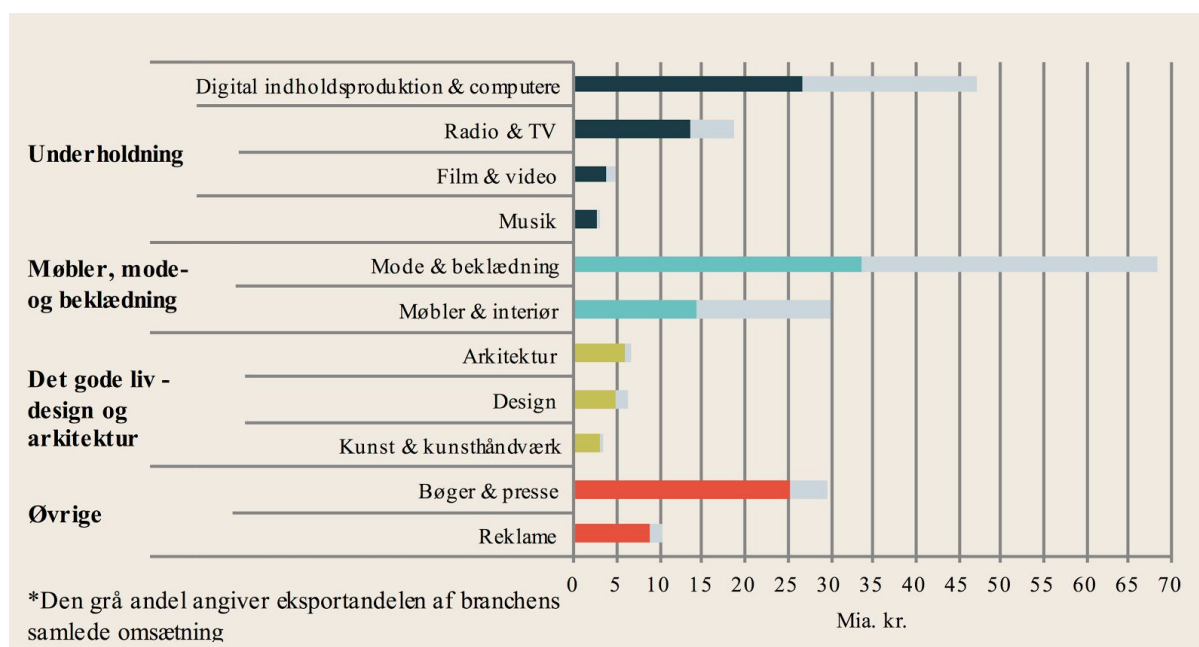


Kilde: Beregninger fra Erhvervsministeriet på baggrund af data fra Danmarks Statistik (FIRM)

Anm: Tallene er angivet i 2010-priser og er afrundede

I mode- og beklædningsbranchen, møbelproduktion samt digitale indholdsproducenter genererer eksporten mere end 50 pct. af omsætningen. Derfor er mere eksport afgørende for disse branchers fremtidige vækst.

Figur 6: Eksportens andel af omsætning i de kreative erhverv



Kilde: Beregninger fra Erhvervsministeriet på baggrund af data fra Danmarks Statistik (FIRM)

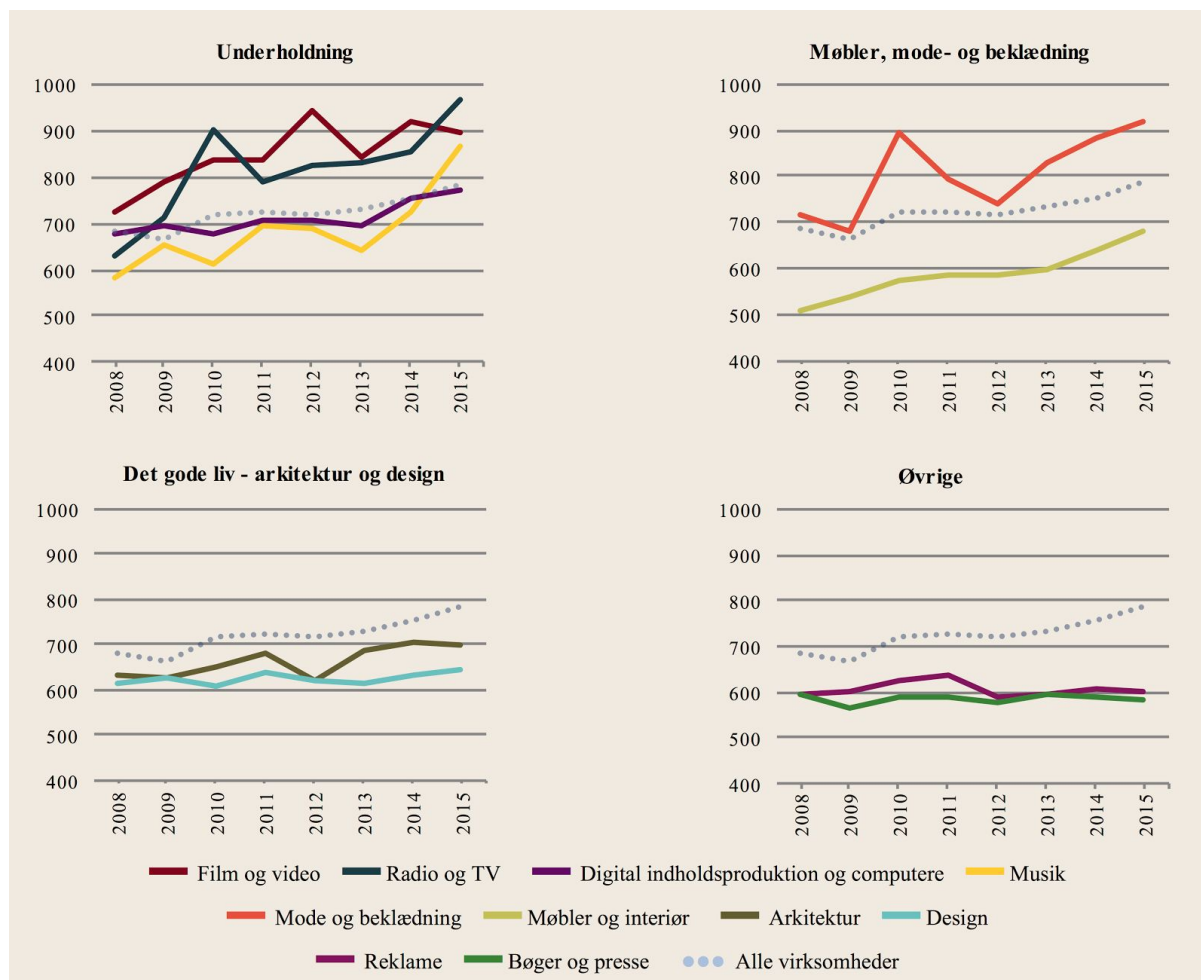
Anm: Tallene er beregnet i 2010-priser og er afrundede

### 3.4. Produktiviteten er en udfordring

Selvom omsætning og eksport er i positiv udvikling, er der fortsat udfordringer, særligt når det gælder produktiviteten. Produktiviteten i de kreative erhverv ligger samlet set under

gennemsnittet for den danske økonomi. I de kreative erhverv skabes der altså forholdsvis lav værdi forbrugt per time. Udviklingen går dog overordnet set den rette vej, og afstanden til det øvrige erhvervsliv er blevet gradvist mindre siden 2012.

Figur 7: Produktivitetsudvikling i de kreative erhverv 2008-15



Kilde: Beregninger fra Erhvervsministeriet på baggrund af data fra Danmarks Statistik (FIRM)

Anm: Figuren angiver arbejdsproduktivitet opgjort som inflationskorrigeret værditilvækst (2010-priser) pr. fuldtidsbeskæftiget i det givne år. Grundet manglende data for værditilvækst i grupperingen Kunst og kunsthåndværk indgår gruppen ikke i produktivitetsopgørelsen.

Der er væsentlige forskelle på produktiviteten i de enkelte kreative brancher, idet fx film og video, musik, digital indholdsproduktion, TV og radio samt mode og beklædning ligger højere end gennemsnittet for den samlede økonomi. Det kan hænge sammen med, at indholdsproducenterne i Danmark generelt har dygtiggjort sig i at producere mere effektivt for at kunne konkurrere på de internationale markeder. Dertil er indholdsbranchen kendetegnet ved i høj grad at anvende freelancere, hvormed arbejdsstyrken løbende tilpasses til de igangværende produktioner.

Andre brancher, såsom møbler og interiør, design, arkitektur, reklame samt bøger og presse, ligger under gennemsnittet målt på produktivitet. Møbler og interiør har haft en positiv kurve siden finanskrisen, hvilket formentlig er resultatet af, at virksomhederne generelt har gennemført nødvendige omstruktureringer og effektiviseringer af flere dele af værdikæden. For eksempel ved

introduktion af digitale teknologier til håndtering af marketing og salgsleddet. Billedet er mere uklart for design, arkitektur og reklame.

Hvad angår disse brancher kan den lave produktivitet være et resultat af den timebaserede forretningsmodel, hvor standardiseringen i produktionen er lav, og der sjældent er en økonomisk gevinst ved gennemførte projekter. Dertil kan der være tale om nogle kulturelle tendenser i disse brancher, hvor det, at arbejde døgnet rundt, er forbundet med en vis faglig prestige. Desuden er immaterielle produkter og serviceydelser svære at prisfastsætte, hvilket også kan påvirke produktiviteten. Sidst, men ikke mindst, er særligt arkitektbranchens forretningsmodel præget af udbud. Nødvendigheden af at investere mange timer i at udvikle løsninger og koncepter til udbudsrunder, hvor kun én virksomhed vinder opgaven, medfører et stort tab af tid og ressourcer for tegnestuerne, hvis de ikke vinder udbuddet.

Samlet set vil det være en forudsætning for væksten i de kreative erhverv, at produktiviteten forbedres i de brancher, der ligger under gennemsnittet. Øget digitalisering, standardisering af opgaveløsning og automatisering af interne systemer kan her vise sig at blive en vigtig del af løsningen, hvilket vi kommer nærmere ind på i kapitel 4.

## 4. De kreative erhvervs forretningsklima i forandring

Den teknologiske udvikling, digitalisering og globalisering er megatrends, der påvirker alle erhvervs vækst og udvikling i disse år. Udviklingen har både betydning for virksomhedernes forretningsmodeller og for værdikæderne i brancherne. Samtidig har digitale platforme og teknologi skabt øget efterspørgsel på kreativt indhold og på kreative kompetencer.

Dette kapitel går i dybden med de kreative erhvervs forretningsklima, forstået som de tendenser, der påvirker kreative virksomheder. Her har en række centrale tendenser særlig betydning for, hvad der skal til for at skabe vækst i de kreative erhverv.

Kapitlet behandler tendenser, som går *på tværs* af kreative brancher og sektorer. Kapitlet behandler følgende temaer:

- **Globalisering, digitalisering og nye markeder:** Hvordan udvikler økonomien sig globalt, hvilke eksportmarkeder bliver interessante for de kreative erhverv i fremtiden, og hvilken betydning har globaliseringen for forretningsmodeller og værdikæder?
- **Efterspørgsel på kreative ydelser og indhold:** I den digitale økonomi er der kommet øget efterspørgsel på kreativt indhold og kreative services på tværs af erhvervslivet og den offentlige sektor. Hvad driver efterspørgslen, og hvordan påvirker det forretningsmodellerne og værdikæderne for de kreative virksomheder i Danmark?
- **Det kreative arbejdsmarked:** Digitaliseringen åbner op for både automatisering og for mere dynamiske ansættelser og samarbejdsformer. Hvad betyder det for behovet for kreative kompetencer og for værdikæderne i de kreative erhverv?

Kapitel 5 behandler tendensernes betydning for udviklingen i de enkelte brancher.

### 4.1. Globalisering, digitalisering og nye markeder

Globalisering og digitalisering er de to største kræfter, der påvirker virksomheder på tværs af brancher - også i de kreative erhverv. Nye økonomiske strukturer og skiftende vækstcentre har betydning for, hvor væksten skal findes. Øget digitaliseringen nedbryder samtidig grænserne mellem lande og giver adgang til globalt orienterede forbrugere.

I dette afsnit behandler vi globaliseringens indvirkning på de kreative erhverv i form af nye markeder, forretningsmodeller og værdikæder. Kapitlet fokuserer på, hvor den økonomiske vækst vil være i de kommende år, samt hvilke forudsætninger de danske kreative erhverv har for at få del af væksten.

#### 4.1.1. Digitale platforme driver globaliseringen

Det vækstpotentiale, som knytter sig til globaliseringen - for de kreative erhverv såvel som alle øvrige erhverv - hænger nøje sammen med udbredelsen af digitale platforme, der går på tværs af kontinenter<sup>14</sup>. Foruden digital distribution og salg kan virksomheder via digital

---

<sup>14</sup> Accenture (2017): Amplify You - Technology for people samt Deloitte (2017): Tech Trends - The Kinetic Enterprise



informationssøgning finde leverandører, arbejdskraft og samarbejdspartnere langt nemmere og hurtigere end for 20 år siden<sup>15</sup>. Den digitale udvikling og globaliseringen går overordnet set hånd i hånd<sup>16</sup>. Digitale markedspladser, som App Store, Spotify og Netflix, har skabt en ny infrastruktur for distribution og salg af underholdning og indhold. Dertil kommer platforme, som YouTube, hvor indholdet deles fra bruger til bruger.

De digitale platforme har indflydelse på værdikæder og forretningsmodeller for de kreative erhverv. Med YouTube og lignende platformstjenester<sup>17</sup> opstår et såkaldt “value gap”<sup>18</sup> forstået som et misforhold mellem den omsætning, som eksempelvis musik skaber for YouTube, og den begrænsede omsætning, der flyder tilbage til musikbranchen fra YouTube. Gratis indhold tiltrækker brugerne til platformene, der stiller det til rådighed, hvilket danner grundlag for platformenes forretning. YouTube er i dag Danmarks største streamingmedie, og det kan være svært for de danske musik- og indholdsproducenterne at forbigå denne kanal, hvis det er dér brugerne befinder sig - også selvom distributionen af indholdet ikke skaber omsætning. YouTube rummer således et paradoks for mange musik- og indholdsproducenter, idet de i praksis er nødsaget til at forære indholdet bort ved at gøre det tilgængeligt på YouTube for at nå ud til deres målgruppe og skabe fans.

Forretningsgrundlaget kan også være spinkelt for den enkelte aktør på licenserede digitale services, såsom Spotify, Apple Music, Netflix, HBO mv. Her tilbydes indhold i overensstemmelse med licensaftaler med rettighedshaverne, og brugerne betaler for forbruget enten gennem reklamer eller abonnement. Alligevel er det kun det allermest populære indhold, der for alvor genererer omsætning til rettighedshaverne og producenterne. Når rettighedshavere og producenter alligevel er interesserede i at benytte platformene er det fordi, at det er via platformene, de kan nå ud til deres publikum og skabe international spredning og synlighed. Det kan potentielt føre til andre indtægter fx i form af koncerter, salg af tilknyttede produkter eller indhold samt opbygning af fanbase og brandkapital, som kan omsættes til kroner og ører i business-to-business-sammenhænge (mere herom i afsnit 5.1.5.).

Det samme gælder digitale fundraisingsystemer som Kickstarter. Her står den økonomiske gevinst i mange tilfælde ikke mål med indsatsen. Værdiskabelsen ligger derfor i høj grad i markedsføringsværdien, test af produkt og tidlig opbygning af relationer med kommende kernebrugere.

I design og livstilsbranchen er platformen Etsy<sup>19</sup> et andet eksempel på en global, digital markedsplads. Etsy er en platform for køb og salg af håndlavede design- mode- og livstilsprodukter. Her kan danske designere markedsføre og sælge håndlavede produkter til nichemarkeder i hele verden og ikke mindst USA. En mulighed, som ville have været meget svær

---

<sup>15</sup> World Economic Forum (2016): Digital Media and Society

<sup>16</sup> McKinsey & Company (2017): Reinventing through digital

<sup>17</sup> Platformstjenester defineres ved at de distribuerer indhold fra bruger til bruger. De inkluderer fx YouTube, Facebook og Soundcloud.

<sup>18</sup> [http://www.ifpi.org/value\\_gap.php](http://www.ifpi.org/value_gap.php)

<sup>19</sup> [www.etsy.com](http://www.etsy.com)

at forestille sig uden at have en infrastruktur til at forbinde millioner af producenter med millioner af købere.

Sidst men ikke mindst kan nævnes det danske bureau Cosmic People<sup>20</sup>, der har gjort det til sin forretning at crowdsource kreative ydelser ved at udbyde opgaverne i fagligt specialiserede, digitale netværk af teams i hele verden. Eksemplet fra Cosmic People viser, at det ikke kun er varer, der kan handles på de digitale platforme, men også serviceydelser og specialistkompetencer. Det åbner potentielt op for helt nye muligheder for kreative specialister og freelancere i Danmark, som ad samme vej kan nå ud til opdragsgivere i hele verden. Samtidig vil tendensen samtidig kunne udgøre en trussel for selvsamme gruppe af kreative specialister, fordi de kommer til at konkurrere både på hjemmemarkedet, med andre danske specialister, men også med udenlandske specialister i Østeuropa og Asien, som kræver langt mindre i honorar for ydelsen.

#### 4.1.2. Værdikæderne brydes op og magtbalancen skifter

Som eksemplerne viser, har danske kreative virksomheder fået mulighed for at nå ud til både nicher og massemarkeder verden over. Samtidig er adgangen til disse markeder ofte kun mulig ved at benytte sig af allerede etablerede digitale platforme som, har en stor brugerbase i de forskellige lande. Konsekvensen er, at en stadig større del af ressourcerne koncentrerer hos dem, der ejer platformene<sup>21</sup>. Opgørelser viser, at inden for de teknologibaserede, globale virksomheder, herunder de store platforme inden for kreative erhverv, står de 5 pct. af virksomhederne, der ejer platformene, for 60 pct. af overskuddet<sup>22</sup>.

Tendensen ses også inden for de digitale markedspladser i kreative erhverv. De største platforme tager en stor del af omsætningen. App Store tager fx 30 pct. i kommission pr. solgt app, hvilket må betragtes som en høj andel set fra app-udviklerens perspektiv. Samtidig bevæger platformene sig på tværs af værdikæden og begynder at udvikle eget indhold, som blandt andet Netflix, eller udvikler egne produkter som Amazon. Indholdet bliver produceret eksternt, hvilket skaber vækst i markedet for at producere indhold som en serviceydelse for de virksomheder, der ejer rettighederne eller platformene.

Selvom platformene skaber nye omsætningsmuligheder for danske kreative virksomheder, er det ikke nemt at opnå synlighed på dem eller udvikle og vedligeholde relationer med målgrupper og samarbejdspartnere. Det kræver ressourcer og kompetencer, ikke mindst på det tekniske område. Her bliver indhentning, bearbejdning og analyse af data en central metode til at identificere superfans; dvs. de brugere, der har særlig stor interesse, er særligt engagerede og også har størst betalingsvillighed<sup>23</sup>. Superfans står for størstedelen af omsætningen inden for flere kreative erhverv. Derfor er det centralt for virksomhederne at kunne identificere deres superfans og skabe varige relationer.

---

<sup>20</sup> [www.cosmicpeople.com](http://www.cosmicpeople.com)

<sup>21</sup> Accenture (2017): Amplify You - Technology for people

<sup>22</sup> McKinsey & Company (2017): How tech giants deliver outsized returns - and what it means for the rest of us

<sup>23</sup> Nicholas Lovell (2014): The Curve

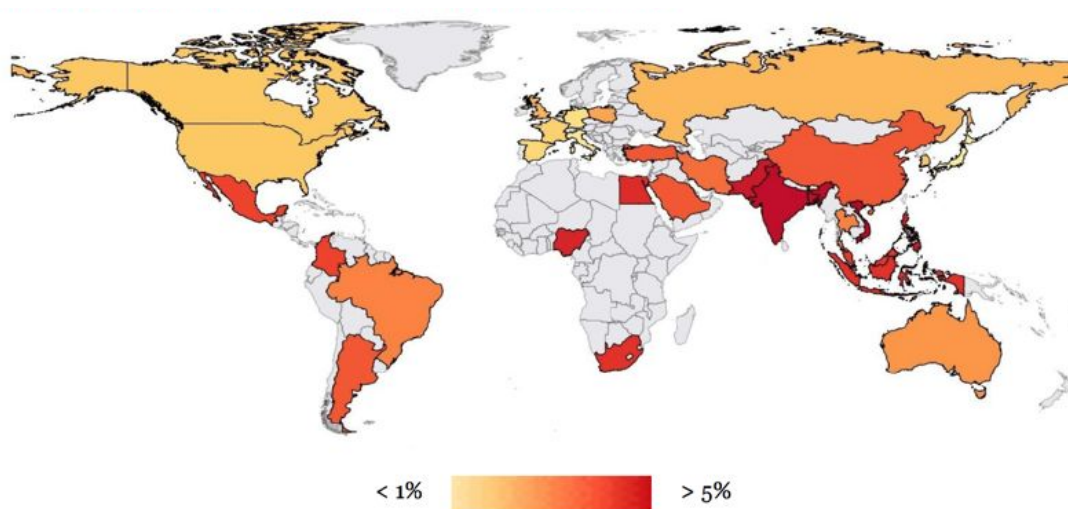
Strategisk brug af data bliver en forudsætning for digital skalerbarhed. Det stiller krav om nye former for kompetencer i de kreative virksomheder<sup>24</sup>, som ikke har tradition for at indhente, udvikle og udnytte rene tekniske kompetencer. Strategisk brug af data beror også på stærke kommercielle kompetencer, som kan være en mangelvare især blandt mindre virksomheder i de kreative erhverv.

#### 4.1.3. Nye markeder i udviklingslandene

Globalisering og eksport er afgørende for vækst og skalering i de kreative erhverv i Danmark. Mens digitaliseringen er med til at nedbryde grænser, er der samtidig et skifte i gang i de globale økonomiske strukturer.

I fremtiden vil udviklingslandene tegne sig for en stor del af den økonomiske vækst på verdensplan. Verdensøkonomien er fortsat ulige. De vestlige vækstcentre udgør vigtige markeder for de kreative erhverv og vil fortsat gøre det i de kommende år. Samtidig er der nye muligheder for at skabe vækst og omsætning i de voksende markeder i udviklingslande. Lande som Kina, Indien samt lande i Sydamerika og Afrika, vil i de kommende år trække globale vækstrater op<sup>25</sup>. Ser man frem mod 2050 vil Europa stå for beskedne 10 pct. af verdensøkonomien, mens Kina og Indien vil udgøre de to største økonomier. Allerede i løbet af de kommende fem til ti år vil de asiatiske økonomier derfor udgøre vigtige vækstmarkeder.

Figur 8: Årlig vækst i BNP for udvalgte økonomier i perioden 2016-2050



Kilde: PwC (2017): The World in 2050

Det er vanskeligt at spå om, hvilken betydning de nye markeder i Asien, Afrika og Sydamerika vil få for eksporten i de kreative erhverv i Danmark i de kommende år. Der er dog ingen tvivl om, at markederne alene i kraft af deres volumen udgør et vækstpotentiale for danske virksomheder, hvis de formår at trænge igennem og etablere sig på de nye vækstmarkeder.

<sup>24</sup> PwC (2013): The digital future of creative Europe

<sup>25</sup> PwC (2017): The World in 2050

Generelt starter de fleste kreative virksomheder dog med at opbygge eksport på nærmarkederne i Europa og for nogle vedkommende i USA. Særligt underholdningssektoren har eksempelvis nydt godt af, at digitaliseringen har ført til en eksplosion i medieforbruget i de vestlige lande.

Sammenlignet med disse nærmarkeder kræver eksport til eksempelvis Kina helt andre ressourcer, engagement og viden. Derfor har det indtil videre primært været de største kreative virksomheder i Danmark, der for alvor er lykkedes med satsninger på asiatiske markeder.

Det gælder eksempelvis virksomheder, som København Fur, Pandora, Georg Jensen, BoConcept og Schmidt Hammer Lassen. Ser man på virksomheder inden for underholdningsbranchen er der færre eksempler, men interessen for asiatiske markeder er til stede. Blandt andet var en delegation fra spilbranchen på besøg i Shanghai i 2015 for at skabe nye kontakter og åbne dørene for den lokale søgning efter forretningspartnere, som er en forudsætning for at komme ind på det kinesiske marked<sup>26</sup>. I musikbranchen har man ligeledes i 2015 gennemført en handelsmission til Japan, som er verdens andenstørste musikmarked<sup>27</sup>. Disse fremstød på brancheniveau kan være tegn på, at brancherne kommer til at orientere sig mere mod Asien fremover.

## 4.2. Efterspørgsel på kreative kompetencer og indhold

Den digitale udvikling er udgangspunkt for disruption i flere og flere brancher. Samtidig er konstant revolution og udvikling af nye forretningsmodeller ved at blive en grundpræmis for at kunne konkurrere og blive en kommerciel succes<sup>28</sup>. De største virksomheder finder deres succes ved at genopfinde egne forretningsmodeller og bevæge sig på kryds og tværs mellem sektorer.

Tendensen gælder også for mindre virksomheder. I takt med fortsat teknologisk udvikling opstår forretningsmulighederne i krydsfeltet mellem digitalisering, teknologi og nye forretningsmodeller<sup>29</sup>. Her vil kreative kompetencer spille en afgørende rolle for, at virksomheder kan menneskeliggøre ny teknologi, så det appellerer til forbrugerne.

### 4.2.1 Ny teknologi skaber udvikling i kreative erhverv

En række teknologier er i færd med at skabe nye forretningsbetingelser for kreative erhverv<sup>30</sup>. På kun få år er mobilteknologi, sensorer, data, kunstig intelligens og robotter blevet hverdag i både virksomhederne og som del af vores privatliv<sup>31</sup>.

I mode- og beklædningsbranchen er den teknologiske udvikling centreret omkring intelligente tekstiler, wearables samt syrobotter, der kan effektivisere produktionen og skabe nye attraktive beklædningsprodukter for forbrugeren. Ligeledes investerer modevirksomheder i nye IT-systemer, der kan effektivisere forsyningskæden fra leverandør til lager, butik og forbruger. I

---

<sup>26</sup> <http://interactivedenmark.dk/article/shanghai-report-2015>

<sup>27</sup> <https://mxd.dk/arkiv/deltag-i-nordisk-handelsmission-til-tokyo/>

<sup>28</sup> Deloitte (2017): Tech Trends - The Kinetic Enterprise

<sup>29</sup> Ibid. samt Accenture (2017): Amplify You - Technology for people

<sup>30</sup> PwC (2016): The essential eight technologies samt World Economic Forum (2017): These four technologies will shape the creative economy - for better or for worse

<sup>31</sup> Accenture (2017): Amplify You - Technology for people samt Deloitte (2017): Tech Trends - The Kinetic Enterprise

designbranchen kan teknologier som 3D-print og indbyggede sensorer give helt nye muligheder for både produktion og anvendelse af designprodukter og interiørprodukter. I arkitektbranchen ser man på digitale data som en afgørende faktor for at kunne bygge klogere med blik for alle aspekter af bygningernes drift og anvendelse. I musikbranchen har streamingteknologi på få år forrykket værdiskabelsen og musikforbruget. Decentral blockchain-teknologi ser nu ud til på ny at kunne transformere den digitale musikdistribution og rettighedsbeskyttelse i fremtiden<sup>32</sup>. I spilbranchen er virtual reality, augmented reality og mobilteknologi medvirkende til at skabe nye muligheder for spiludvikling, senest eksemplificeret med den globale spilsucces Pokemon Go.

Eksemplerne er mange, og de har alle det til fælles, at værdiskabelsen for de kreative brancher opstår i krydsfeltet mellem det kreative håndværk og den digitale teknologi.

### **Virksomhedscase:**

#### **Under Armour bruger teknologi og data til at udvikle de bedste produkter og skabe den bedste forretning**

Sportsmærket Under Armour betegner sig selv som et digitalt helse- og sportsfællesskab. Ved at kombinere digitale løsninger i sportstøj tilbyder virksomheden en helhedsorienteret oplevelse om sport, som går på tværs af analog og digital<sup>33</sup>.

#### **Brugerforståelse målretter tøjdesign**

Under Armour blev etableret i 1996 og har hovedsæde i Baltimore, USA. Virksomheden startede med at udvikle og producere t-shirts specielt egnet til fodboldspillere. I dag designer Under Armour tøj til alle sportsgrene og til en mangfoldig brugergruppe<sup>34</sup>.

Under Armour er det tredjestørste sportsbrand i USA, og er populært blandt både professionelle atleter og almindelige sportudøvere. I 2015 opkøbte Under Armour de to apps Endomondo og MyFitnessPal. Det gav virksomheden adgang til ca. 120 millioner fitness brugere på sociale medier<sup>35</sup>. Data fra de to apps giver indsigt i trænings-, spise-, sove- og indkøbsvaner, som Under Armour bruger til at forstå forbrugsvaner og adfærden bag dem. På den måde kan virksomheden udvikle kollektioner, der præcist er målrettet brugernes behov.

#### **Et 'under dog'-brand**

Selvom Under Armour er meget store, har virksomheden valgt en kommunikations- og brandstrategi, der markerer sportsmærket som et mærke for dem, der kæmper sig til toppen. Modsat fx Nike, der bruger de bedste atleter som ambassadører, arbejder Under

<sup>32</sup> <http://www.businessinsider.com/blockchain-could-transform-the-music-industry-2017-11?r=US&IR=T&IR=T>

<sup>33</sup> Forbes (18. September 2017): Under Armour Is Now The Largest Digital Health And Fitness Company On Earth

<sup>34</sup> Trefis (19. November 2017): What Under Armour Will Focus On Going Forward: Women's Segment (Part 1)

<sup>35</sup> Outside (5. Februar 2015): Under Armour Buys Endomondo and MyFitnessPal

Armour med upcoming atleter og viser i sine reklamer, at vejen til at blive professionel sportsudøver er lang og hård<sup>36</sup>.

Ved at positionere sig som et 'under dog'-brand kommer Under Armour automatisk tættere på kunderne. I stedet for at bruge slogans som "Just do it", motiverer Under Armour kunderne til at blive ved med at træne og kæmpe for at nå deres mål gennem hårdt arbejde<sup>37</sup>. Et brand, der er i øjenhøjde med kunderne kombineret med brug af digitale løsninger og data fra fx Endomondo, positionerer Under Armour tæt på deres kunder.<sup>38</sup>

#### Hvad kan danske kreative erhverv lære af casen?

- **Datadrevet indsigt og værdiskabelse:** Data og digitale løsninger rummer et enormt potentiale og er centrale for at skabe udvikling og vækst i kreative virksomheder. De 250 millioner brugere af Endomondo og MyFitnessPal giver Under Armour en konkurrencefordel, fordi deres indsigt i brugernes adfærd og købsvaner kan omdannes til målrettet produktudvikling og værdiskabelse.
- **Et brand i øjenhøjde :** Under Armour har været dygtige til at placere sig i øjenhøjde med kunderne gennem en brandingindsats, der afspejler kundens egen kontekst og træningsoplevelse. Hårdt slid er eksempelvis et kerneelement i branding, hvilket kunden bedre kan relatere til end kendte topatleter, som fremstår uopnåelige og afkoblede fra kundens eget liv.
- **Helhedsoplevelse gennem wearables og digitale services:** Koblingen af teknologi i tekstiler samt digitale services kan udvide et fysisk brands platform og åbne op for helt nye indtægtsstrømme. Under Armour er gået fra at være et tøjmærke til at blive et sundheds- og sportsbrand. Teknologien og de digitale services udvider brandet til at være en platform for sundhed.

#### 4.2.2 Kreative kompetencer skaber værdi på tværs af erhvervslivet

Værdiskabelsen i mødet mellem kreativitet og teknologi begrænser sig ikke til de kreative brancher i sig selv. Det at engagere og fastholde kunder og brugere er blevet centralt for at få succes på tværs af erhvervslivets sektorer. I den sammenhæng er forståelse for brugeradfærd, oplevelser og fortællinger et kerneværktøj til at engagere brugere og differentiere sig fra konkurrenter<sup>39</sup>. Kreative kompetencer, der kan bruges til at skabe produkter og tjenester som

---

<sup>36</sup> Fast Company (31. August 2015): How Under Armour Uses A Scrappy Outsider Will To Get What It Wants

<sup>37</sup> Business Insider (8. September 2015): Under Armour's underdog strategy to becoming the anti-Nike

<sup>38</sup> Marketing Week (4. Maj 2016): How Under Armour plans to become the world's biggest sports brand

<sup>39</sup> World Economic Forum (2016): Digital Media and Society

taler til værdier og følelser, er blevet langt mere accepterede på tværs af erhverv. Ikke mindst i tech-branchen, hvor der er kommet øget fokus på samspillet mellem teknologi og mennesker<sup>40</sup>.

*“Too much emphasis has been placed on connecting objects, and too little on creating home experiences that add real value by capitalizing on connectivity.”* Citat fra Fjord (2017): Trends 2017.

Udviklingen betyder, at forbrugere i stigende grad stiller krav til, at fx kunstig intelligens og robotter kan aflæse vores menneskelige adfærd og behov og på det grundlag respondere hensigtsmæssigt på vores handlinger. Som eksempel kan nævnes stemmestyringsteknologi, chatbots og andre former for kunstig intelligens, som skal kunne afkode menneskelig adfærd og tilvejebringe de rette løsninger på brugerens behov og udfordringer i realtid.

Sidste år gennemlæste Googles kunstige intelligens Google Brain flere tusinde skønlitterære romaner med henblik på at lære at mestre menneskelig konversationsteknik. Eksemplet viser, hvordan mennesket og menneskelig adfærd bliver udgangspunkt for at skabe den rette teknologiske service, hvor *human centred design* bliver nøgleordet for den teknologiske udvikling<sup>41</sup>.

Det voksende fokus på mødet mellem mennesker og teknologi skaber efterspørgsel på kreative og humanistiske kompetencer inden for bl.a. kommunikation og formidling, storytelling, design, æstetik, komposition og empati. Disse kompetencer udgør kernen i at udvikle kreativt indhold og kreative produkter, og er samtidig løftestang for at tilpasse den teknologiske udvikling, så den er mere egnet til menneskelig adfærd.

*“As machines and software increasingly performs routine tasks, it is likely there will be a shift in labor toward hard-to-automate skills: those that require e.g., creativity, emotional and social capabilities and critical and systems thinking.”* Citat fra McKinsey & Company (2017): A Future That Works - the impact of automation in Denmark.

Udviklingen betyder, at det i fremtiden ikke kun vil være kreative virksomheder, der efterspørger personer med kreative kompetencer<sup>42</sup>. En survey har i 2016 vist, at 74 pct. af de virksomheder i dansk erhvervsliv, som anvender designkompetencer, oplever, at dette har en positiv betydning for bundlinjen ved at styrke virksomhedens brand, produktudvikling og innovationsevne<sup>43</sup>.

Kreative kompetencer bliver således en vigtig kompetence på tværs af hele økonomien, hvilket også kommer til udtryk i en nylig prognose fra World Economic Forum, hvor kreativitet udpeges som én af de tre vigtigste kompetencer på tværs af hele erhvervslivet i 2020<sup>44</sup>.

---

<sup>40</sup> Accenture (2017): Amplify You - Technology for people

<sup>41</sup> Ibid samt Deloitte (2017): Tech Trends - The Kinetic Enterprise

<sup>42</sup> Nesta (2017): The future of skills

<sup>43</sup> DI og Dansk Design Center (2016): Design Delivers

<sup>44</sup> World Economic Forum (2016): Future of jobs report

Figur 9: Top 10 kompetencer i fremtiden

### in 2020

1. Complex Problem Solving
2. Critical Thinking
3. Creativity
4. People Management
5. Coordinating with Others
6. Emotional Intelligence
7. Judgment and Decision Making
8. Service Orientation
9. Negotiation
10. Cognitive Flexibility

### in 2015

1. Complex Problem Solving
2. Coordinating with Others
3. People Management
4. Critical Thinking
5. Negotiation
6. Quality Control
7. Service Orientation
8. Judgment and Decision Making
9. Active Listening
10. Creativity

Kilde: World Economic Forum (2016): Future of jobs report

Efterspørgslen på kreative ydelser på tværs af hele økonomien vil potentielt skabe nye muligheder for de kreative specialister og virksomheder. Til gengæld stiller den krav til et mindset og en kultur både blandt kreative erhverv og i de erhverv, der skal gøre brug af kreative kompetencer. Det kræver kommercielle kompetencer hos de kreative erhverv i forhold til værdi- og prissætning, udvikling af kommercielle partnerskaber og erfaring med at arbejde som både skaber og forretningsmæssig rådgiver. Blandt øvrige erhverv kræver det også særlige kompetencer at få udbytte af kreative kompetencer i indkøb gennem samarbejdsprojekter og som del af innovation.

#### 4.2.3 Kreativt indhold skaber brands

Indhold danner kernen af oplevelser, og oplevelser er fundamentet for at engagere forbrugere i et brand. Med andre ord: Indhold skaber brands. Ligesom kreative kompetencer kan bidrage til teknologisk innovation og produktudvikling i erhvervslivet, kan kreativt indhold også være en løftestang for markedsføring og branding på tværs af sektorer<sup>45</sup>. Når virksomheder kæmper om forbrugernes opmærksomhed, sker det i stigende grad på nye måder, hvor det kreative indhold spiller en nøglerolle. Som eksempel kan nævnes Microsofts samarbejde med sangerinden Mø, hvor Mø inviterede sine fans til at dele deres tegninger, historier, digte og billeder i en åben online notesbog, OneNote, som naturligvis var hostet af Microsoft. Kampagnen blev udfoldet i 12 europæiske lande og er nået ud til mere end 30 millioner forbrugere verden over<sup>46</sup>.

Som eksemplet viser, er markedsføringstrenden i de senere år skiftet fra “interrupt” til “capture”. Det betyder, at forbrugeren ikke skal afbrydes i sin handling for at eksponeres for et markedsføringsbudskab, men i stedet indfanges af relevant indhold, hvor markedsføringen eksisterer som et indlejret eller indirekte element. Markedsføring skal med andre ord opføre sig som indhold<sup>47</sup>.

Et eksempel er YouTube-influencers, som i deres strøm af indhold præsenterer bestemte produkter og brands, og hvor deres følgere forbruger indholdet såvel som

<sup>45</sup> Edelman Digital (2017): Trends Report

<sup>46</sup> <http://markedsforing.dk/artikler/kampagner/m-og-microsoft-n-edo-30-mio>

<sup>47</sup> Edelman Digital (2017): Trends Report



markedsføringsbudskabet i én og samme handling. Et andet eksempel er content marketing, hvor brands udbyder relevant indhold kvit og frit til deres målgrupper, med det formål at generere kunderelationer og øge brandets kendskabsgrad og popularitet på lang sigt.

Fællesnævneren for disse tendenser er, at kreative kompetencer indgår som et centralt element i værdiskabelsen på tværs af erhvervslivet, hvad enten det handler om produktudvikling, innovation eller branding.

*“Despite wide adoption of technologies such as marketing automation, account based marketing and predictive data, creating powerful content that resonates with audiences remains a significant challenge—one that does not have an elegant technical solution. (...) In addition to producers, copywriters, and visual communicators, companies will need to seek out professionals from the worlds of journalism, design and art.”* Citat fra Edelman Digital (2017): Trends Report

### **Virksomhedscase:**

#### **Vice booster brands gennem kreativt indhold på sociale medier**

Vice Media er et digitalt mediehus med eget online magasin og videokanal, som publicerer artikler om livsstil, kultur og nyheder med stor succes. Målgruppen er ung og Vice har formået at ramme en gruppe af nyhedslæsere, som traditionelle medier har svært ved at ramme.

#### **Seriøs journalistik på en useriøs måde til en kritisk målgruppe**

Vice blev første gang udgivet i 1994 i Canada under navnet The Voice of Montreal. I slutningen af 1990'erne flyttede redaktionen til New York, og magasinet skiftede navn til Vice og fik et nyt råt og punket visuelt udtryk. Målgruppen er unge i alderen 18-35 år. Ideen var at lave seriøs journalistik på en useriøs måde. Senere blev magasinet udvidet med filmproduktion, reklamebureau, netbutik og pladeselskab.

Vice er særligt stærke i forhold til videoindhold og har skabt sig en solid plads i medieverdenen. En af grundstenene i Vice er, at det er unge på 25 år, som laver indhold til 25-årige. På den måde sikrer Vice sig, at målgruppen kan relatere sig til indholdet. Målgruppen er nemlig kendetegnet ved at være den mest kritiske generation, når det kommer til medier <sup>48</sup>.

#### **Booster brands gennem indhold**

Ligesom andre mediehus er Vice afhængige af private investorer. Men virksomheden adskiller sig i forhold til hvordan den skaber værdi for investorerne. For Vice handler det ikke om at få flest views per artikel. Det handler om at styrke brands gennem indhold.

---

<sup>48</sup> Edinburgh International Television Festival (25. August 2016): The Post-MacTaggart Interview: Shane Smith, CEO & Founder, VICE

Det kan fx være ved at lave en film om bjergklatring sponsoreret af North Face<sup>49</sup>. Størstedelen af virksomhedens indtjening kommer således fra sponsoreret indhold, der kobles med Vice-brandet, i stedet for via bannere, reklamer og lignende.

Værdien af sponsoreret indhold gik for alvor op for Vices CEO Shane Smith med projektet “the Creator’s Project”, et samarbejde mellem Vice og Intel, hvor man udgav og udviklede kunstnerisk digitalt indhold på forskellige medieplatforme<sup>50</sup>. The Creator’s Project gjorde det muligt for Intel at appellere til en målgruppe, de ellers havde svært ved at nå<sup>51</sup>.

### Hvad kan danske kreative erhverv lære af casen?

- **I øjenhøjde med millennials:** Millennials som målgruppe adskiller sig markant fra andre målgrupper. Det skaber større troværdighed, når unge udvikler indhold målrettet unge. Vice har valgt en strategi, hvor det i høj grad er praktikanter og unge i mediebranchen, som udvikler indhold<sup>52</sup>.
- **Kreativt indhold har kommerciel værdi for andre erhverv:** Indhold skaber brands, og Vice udnytter dette til fulde i deres forretningsmodel. Evnen til at skabe relevante samarbejder om indhold skaber dermed værdi for både den kreative indholdsproducent og brandet, der ønsker opmærksomhed.

## 4.3 Det kreative arbejdsmarked

Hvor andre brancher er truet på beskæftigelsen af teknologi og automatisering<sup>53</sup>, er de kreative brancher i udgangspunktet ikke udsat for samme trussel. Som tidligere beskrevet skyldes det, at teknologiudviklingen netop stiller krav om øget anvendelse af kreative kompetencer og ydelser indtil videre. Teknologien gør de kreative erhverv i stand til at producere mere effektivt, men den kan ikke overtage kernen i forretningens værdiskabelse i form af den kreative idé, metode og skabelsesproces<sup>54</sup>.

*“While many creative occupations have undoubtedly been affected by computers, our findings show that computer-controlled equipment is unlikely to substitute for labour in creative domains. Rather, computers serve as a complement to most creative professions, making creative skills more productive.”* Citat fra Nesta (2015): Creativity vs. robots.

<sup>49</sup> Business Insider (6. September 2016): How Vice convinces the world it's worth billions — even if its cable ratings are horrible

<sup>50</sup> Wired (17. Maj 2010): Intel and Vice Launch Creators Project: Selling Out or Boosting Creativity?

<sup>51</sup> Forbes (20. Marts 2012): Intel Reinvents Cool With The Creators Project

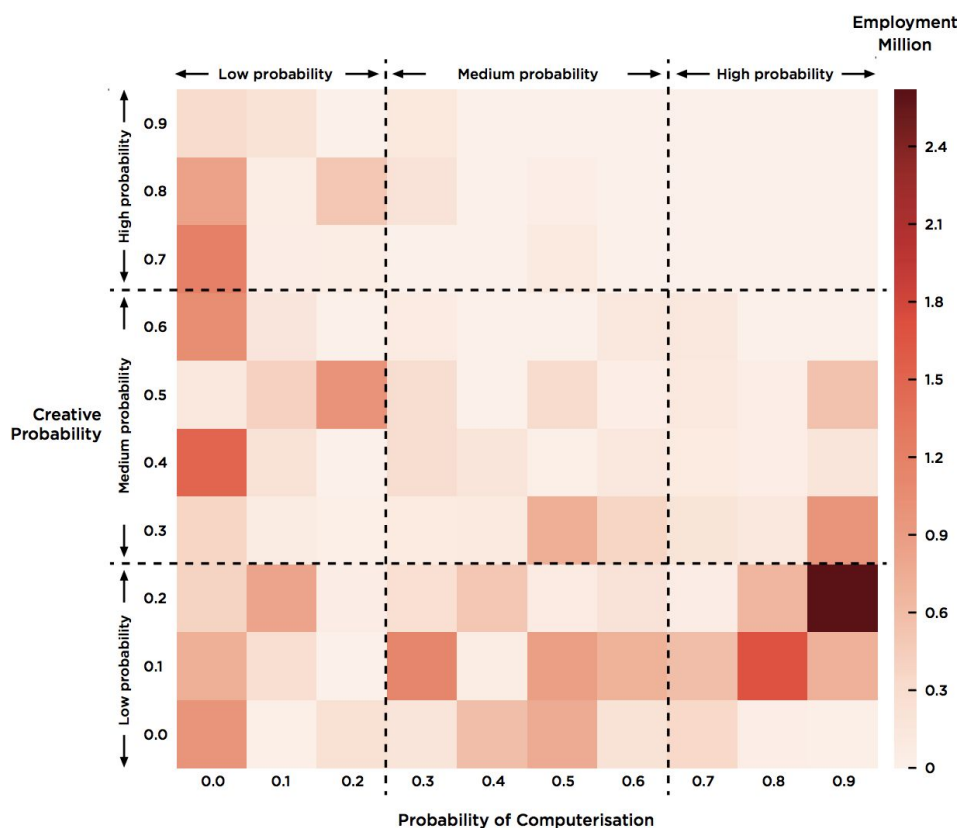
<sup>52</sup> The Guardian (8. September 2014): Advice from Vice: six lessons from a publishing outsider

<sup>53</sup> McKinsey & Company (2017): A Future That works - The impact of automation in Denmark

<sup>54</sup> Nesta (2015): Creativity vs. robots

På tværs af sektorer betyder automatisering, at mange jobs med kompetencekrav på middelniveau kan erstattes af eksempelvis kunstig intelligens eller robotter<sup>55</sup>. Her er de kreative erhverv væsentligt mere resistente end øvrige erhverv, idet de netop indeholder en stor mængde jobs, som ikke lader sig automatisere<sup>56</sup>. Figur 10 nedenfor illustrerer, at jobs med medium til højt kreativitetsniveau koncentrerer sig i kategorien med den laveste sandsynlighed for automatisering (venstre kolonne jf. figur 10). Det er også bemærkelsesværdigt, at jobs med højt kreativitetsniveau slet ikke er at finde i kategorien med størst sandsynlighed for automatisering (øverste højre hjørne af figur 10).

**Figur 10: Lav sandsynlighed for automatisering af kreative jobs**



Kilde: Nesta (2015): Creativity vs. Robots

#### 4.3.1. Fokus på kompetencer giver nye samarbejdsformer

Digitalt understøttede arbejdsmarkeder og en globaliseret verden ændrer de typiske karriereveje. Uddannelsers og kompetencers levetid bliver kortere og halveringstiden på kompetencer er blot fem år<sup>57</sup>. Forandringer og udvikling går dermed så hurtigt, at man konstant skal uddanne og videreuddanne sig for at vedligeholde sine kompetencer. Derfor begynder flere brancher også at skele mere til evner og kompetencer end alene til eksamensbeviser, når de vælger leverandører, samarbejdspartnere og medarbejdere.

<sup>55</sup> Mckinsey & Company (2017): A Future That works - The impact of automatisisation in Denmark

<sup>56</sup> Nesta (2015): Creativity vs. robots

<sup>57</sup> Deloitte (2017): Rewriting the rules for the digital age

Fokus på kompetencer, værdiskabelse og opgaveløsning betyder samtidig, at mere fastlåste værdikæder begynder at bryde op, hvilket giver mulighed for nye samarbejder. Arkitektbranchen er et godt eksempel, hvor kompetencer og bidrag til opgaveløsning begynder at betyde mere for byggeprojekter end den titel, der står på visitkortet. Virksomheder i kreative erhverv skal derfor også være gode til at formidle deres værdi for processer, samarbejder og kunder; noget, som typisk har været en udfordring for kreativt eller kunstnerisk skolede ledere og iværksættere i kreative erhverv.

#### **4.3.2. Medarbejdere og partnere on-demand er kernen til nye forretningsmodeller**

En anden vigtig tendens, som allerede i dag påvirker de kreative erhverv, og som vil have stor betydning i de kommende år, er det fleksible og dynamiske arbejdsmarked. Mange kreative erhverv er i dag præget af fleksible ansættelser med brug af freelancere og midlertidigt ansatte. Brugen af dynamisk arbejdskraft, og på samme måde brugen af partnerskaber mellem virksomheder, vil være med til at gøre virksomhedernes organisationer mere fleksible<sup>58</sup>. Blandt kreative erhverv, hvor værdiskabelsen i højere grad er knyttet til kvaliteten af arbejdskraften frem for et produktionsapparat, er tendensen kun mere relevant.

Denne form for flydende medarbejderrelation vil kun blive mere udbredt i takt med, at digitale services understøtter større grad af arbejdskraft-on-demand. Det stiller nye krav til organisationer og især ledelse, som skal kunne forløse potentialet af de mere dynamiske måder at opbygge virksomheder og sammensætte teams af kreativ arbejdskraft, som ikke nødvendigvis taler samme sprog og kommer fra forskellige arbejdskulturer.

Åbne agile organisationer som henter adgang til ressourcer gennem netværk er kernen i nye forretningsmodeller. Det stiller krav om en ny form for ledelse. Værdiskabelsen i de kreative sker i høj grad i kraft af kvaliteten af medarbejderne. Ledere skal derfor kunne sammensætte højt produktive teams bestående af medarbejdere med tværfalig baggrund, som sidder forskellige steder i verden, har forskellig kultur og taler forskellige sprog.

Lederne får samtidig nye digitale redskaber som deleøkonomiske modeller og crowdsourcing. Afhængigt af forretningsmodellen er det derfor nødvendigt at kunne håndtere stadig flere samarbejdspartnere, platforme og dynamisk tilknyttede medarbejdere.

---

<sup>58</sup> McKinsey & Company (2017): Reinventing through digital samt Accenture (2017): Amplify You - Technology for people samt Deloitte (2017): Tech Trends - The Kinetic Enterprise

## 5. Analyse af udviklingen i tre kreative sektorer

Det foregående kapitel udfoldede de fælles tendenser, som påvirker forretningsklimaet på tværs af de kreative erhverv. Dette kapitel kobler de fælles tendenser til udvalgte kreative sektorer og analyserer, hvordan digital udvikling, globalisering samt ændringer i marked og industri påvirker deres respektive vækstmuligheder.

De tre kreative sektorer i fokus er:

- **Underholdning:** Digital indholdsproduktion herunder indhold til radio, TV, film, video, spil og musik.
- **Møbler, mode og beklædning:** Design og produktion af mode og beklædning samt møbler og interiør.
- **Det gode liv - design og arkitektur:** Design, både design af produkter og designrådgivning og arkitektvirksomhed.

Hver sektor analyseres enkeltvis i de følgende tre afsnit. Hvert afsnit afslutter med at opsummere centrale vækstmuligheder og vækstbarrierer, som danske kreative virksomheder vil stå overfor, som følge af forandringerne, der er analyseret i afsnittet.

### 5.1. Underholdning

Spil, film, tv, musik og online video udgør størstedelen af underholdning. Sektoren er kendetegnet ved i høj grad at have taget digitaliseringen til sig og består derfor i dag bredt set af producenter af kreativt, digitalt indhold. Underholdning er en stor sektor. Den samlede medie- og underholdningsindustri<sup>59</sup> udgjorde i 2016 et marked på i alt 1,8 bio. dollars<sup>60</sup>.

På grund af den høje grad af digitalisering i denne sektor, er det også i høj grad den digitale udviklings kernetendenser, som i disse år præger sektoren. Mobilteknologi, let tilgængelig software til produktion og globale markedspladser, der har givet nem og uhindret adgang til at forbruge og producere indhold, har demokratiseret markedet for digital underholdning.

De fleste underholdningsproducenter arbejder efter forretningsmodellen at udvikle kvalitetsrigt indhold, som de kan sælge til kunderne. Digitale markedspladser har til gengæld åbnet op for en lang række af nye betalingsmodeller, som giver grundlag for at skabe helt nye indtægtsstrømme. Mange forretningsmodeller bygger fortsat på premium indhold, hvor brugerne betaler for ejerskab eller adgang. Her er engangskøb og abonnemeter fortsat kernemodellerne, men episodiske udgivelser, helt eller delvist sponsoreret indhold og versionering af indhold er blot nogle af de nye modeller, som skaber nye former for indtægtsstrømme. Gratis indhold vinder samtidig frem, hvor det grundlæggende indhold stilles frit til rådighed, og indtjeningen sker gennem annoncer, salg af data om brugerne eller mulighederne for salg af ekstra indhold, som det ses i mange mobilspil. Mulighederne bliver stadig flere, hvilket stiller krav til de

---

<sup>59</sup> Medie- og underholdningsbranchen er en bredt anvendt, som typisk anvendes i statistiske opgørelser. Denne definition giver det bedste indtryk af den samlede markedsstørrelse for underholdning, men tæller flere elementer med som eksempelvis trykte medier og reklame.

<sup>60</sup> Statista (2017): Value of the global entertainment and media market from 2011 to 2021 (in trillion U.S. dollars)

kommercielle kompetencer hos producenterne. Forretningsmodeller og kommerciel strategi skal gå hånd i hånd med den kreative udvikling. Det betyder, at forretningsmæssige overvejelser skal indgå i den kreative udvikling helt fra start, hvilket udfordrer mange kreative producenter, som ikke har erfaringerne eller de kommercielle kompetencer, det kræver.

I dette afsnit udfoldes først hvordan digitalisering har ændret på markedet for indhold og ført til nye måder at skabe og bruge indhold. Dernæst behandles den markedsøkonomiske udvikling, hvor nye generationer og nye lande driver udviklingen i efterspørgslen. Efter dette udfolder de følgende afsnit, hvordan forretningsmodellerne og værdikæderne har ændret sig som følge heraf, og hvad det betyder for kravet til virksomheder og kompetencer.

### Vækstmuligheder og barrierer inden for underholdning

- **Udviklingslande skaber global vækst:** De vestlige lande forbruger så meget medieindhold, at det nu er den digitale økonomi i udviklingslande, der fører til nye brugere og øget forbrug.
- **Internationalisering kræver nationale strategier:** Forbrugsmønstrene på tværs af lande er vidt forskellige. I udviklingslande, hvor forbrugere går direkte til brug af smartphones, er forbrugsmønstrene markant anderledes. Derfor kræver eksport til udviklingslandene nationalt fokus og landespecifikke eksportstrategier.
- **Løbende lancering af indhold kræver nye forretningsmodeller:** Et marked med høje krav til aktualitet betyder, at indholdsproducenter skal kunne udvikle og lancere indhold løbende. Det kræver, at virksomhederne kan indhente brugerdata og omsætte det til nye produkter eller justeringer af eksisterende produkter. Samtidig skal den interne organisering være tilpas fleksibel til at ressourcerne hurtigt kan flyttes rundt, hvor det skaber størst aktuel værdi.
- **Nye teknologier giver nye muligheder:** Nye teknologier såsom virtual reality, augmented reality og blockchain er i vækst, og det kan give nye forretningsmæssige muligheder for underholdningsproducenter. De nye platforme betyder nye mulige markeder for underholdning, men hvilke forretningsmodeller eller typer af indhold, der fungerer bedst er endnu usikkert.
- **Udvikling af digital underholdning som service:** Indhold er kernen af oplevelser, og oplevelser skaber brands. Det forventes derfor, at markedet for at levere digital underholdning som service for rettighedshavere og etablere brands vil vokse.

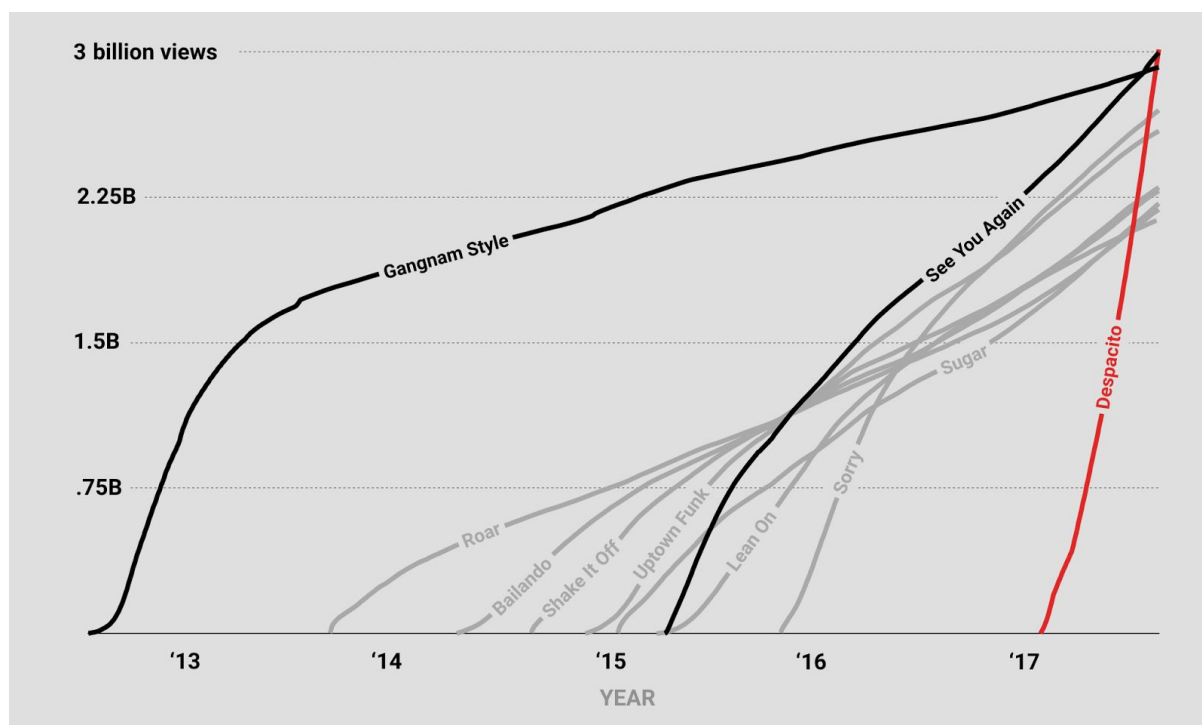
### 5.1.1. Digitalisering har demokratiseret indhold

Globale, digitale markeder for indhold har transformeret måden hvorpå vi forbruger film, tv, computerspil og musik. Gennem App Store, Spotify, Steam og YouTube har kreative indholdsproducenter direkte adgang til et globalt marked af forbrugere. Den teknologiske udvikling af nye, billige og let anvendelige værktøjer til produktion har samtidig gjort det nemmere end nogensinde før at skabe indhold.

Man taler derfor om, at indholdsproduktion er dermed blevet demokratiseret<sup>61</sup>. I takt med at flere får internet og kommer på sociale medier, bliver vi alle forbruger-producenter i kraft af det vi skaber, lægger op og deler<sup>62</sup>. Samtidig har befolkningsgrupper og lande, der måske tidligere har været uden adgang til fysiske distributionskæder, fået direkte adgang til digitale platforme og indhold. Udbuddet af digitalt underholdningsindhold er derfor eksploderet de seneste år. I 2008, da App Store blev introduceret, var der omkring 3.000 tilgængelige apps. Efter kun otte år er der i dag over to millioner<sup>63</sup>. Dertil kommer den hastigt stigende mængde af brugerskabt indhold.

Samtidig når digitalt indhold hurtigere og bredere ud end nogensinde før. Hvor Psys Gangnam Style ved sin publicering i 2012 slog rekord ved på under et år at blive set over 1 mia. gange, har 2017's største sommerhit gjort det tredobbelte på samme tid. På kun 204 dage blev Luis Fonsi og Daddy Yankees musikvideo Despacito set over 3 mia. gange<sup>64</sup>.

Figur 11: Mest sete videoer på YouTube 2012-2017



Kilde: YouTube Trends (2017): 'Despacito' Is Now the Most Viewed Video in YouTube History

<sup>61</sup> PwC (2017): Perspectives from the Global Entertainment and Media outlook 2017-2020

<sup>62</sup> PwC (2017): Content democratization: How the Internet is fueling the growth of creative economies

<sup>63</sup> Statista (2017): Number of available apps in the Apple App Store from July 2008 to January 2017

<sup>64</sup> YouTube Trends (4. august 2017): Despacito is now the most viewed video in YouTube history

Virksomheder kæmper ikke længere (kun) om ressourcer og markedsadgang. De kæmper om synlighed og opmærksomhed, og alle kæmper på lige vilkår. Adgangen og *retten* til forbrugernes opmærksomhed er den samme for velproduceret musik, film, TV og spil, som for en hurtig, håndholdt video af en brandmand, der redder en kat op af en kloak.

Indhold er dermed ikke bare demokratiseret, det er socialt. Overvældet af indhold forlader forbrugerne sig på sociale anbefalinger, algoritmer og top ti-lister. Social deling og anbefalinger er derfor måden at få opmærksomhed<sup>65</sup>. Forbrugere føler sig samtidig berettigede til at genanvende og modificere indhold, så de bliver medskabere af oplevelserne af eksempelvis musik eller spil - og det uanfægtet, at det overskrider producenternes rettigheder<sup>66</sup>.

Immaterielle rettigheder, som ellers skal gavne producenterne, kommer altså her i konflikt med et ønske om at nå så mange forbrugere som muligt. Forbrugeradfærden har overhalet lovgivning om og brug af rettigheder. Det udfordrer producenterne brug af immaterielle rettigheder. Producenter har incitament til at bryde egne rettigheder, fordi eksponering er altafgørende. Platforme som YouTube bliver dermed både en adgang til forbrugerne og en omdiskuteret partner i værdikæden. På en og samme tid må eksempelvis musikere udnytte YouTube til at opnå eksponering velvidende, at de ikke kan styre og kontrollere indholdet, samtidig med, at de kæmper for at få YouTube til at honorere brugen af deres indhold på platformen.

### 5.1.2. Ny generation præger medieadfærden

En ny generation af forbrugere - The Millennials - er kommet til. De er født mellem 1980 og 2000 og er nu blevet voksne. De er samtidig vokset op i en verden af digitale services og platforme. Forventninger om helhedsoplevelser er også størst blandt denne generation<sup>67</sup>, hvilket stiller nye krav om sammenhæng og kvalitet i produkter og oplevelser, især til kreative erhverv inden for underholdning.

Samtidig udgør babyboomerne, generationen født mellem 1940'erne og 1960'erne, en stor gruppe af forbrugere, der er særligt købestærke. Længere levetid, bedre sundhed og et stort økonomisk råderum gør den nu ældre generation til en fortsat vigtig forbrugergruppe<sup>68</sup>.

---

<sup>65</sup> PwC (2017): Perspectives from the Global Entertainment and Media outlook 2017-2020

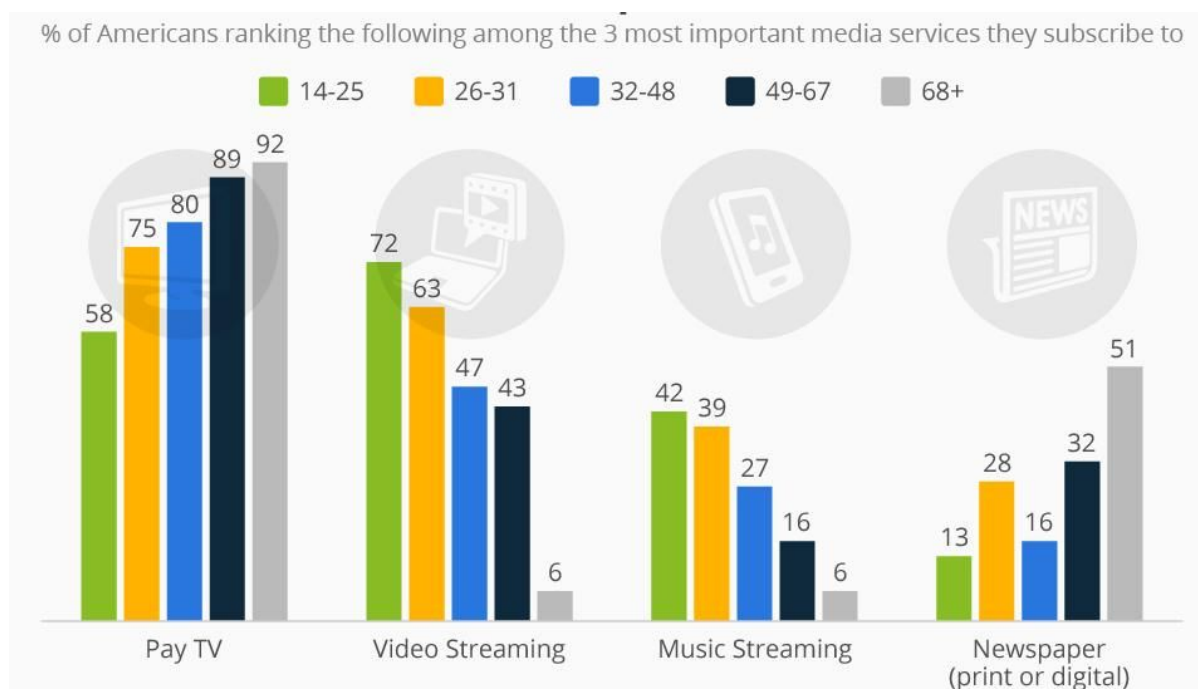
<sup>66</sup> World Economic Forum (2015): The business of creativity

<sup>67</sup> Mckinsey & Company (2016): Urban World - The Global Consumers to Watch

<sup>68</sup> PwC (2017): Perspectives from the Global Media and Entertainment Outlook 2017-2021



Figur 12: Store forskelle i generationernes medieforbrug



Kilde: Statista og Deloitte<sup>69</sup> - baseret på survey blandt 2.074 forbrugere, november 2014.

### 5.1.3. Mæthed i vestlige lande og vækst i udviklingslande

10 timer og 39 minutter. Så lang tid brugte den gennemsnitlige amerikaner i 2016 på medieindhold i døgnet<sup>70</sup>. Med USA som det land i verden, der forbruger mest per indbygger på underholdning, er det svært at se, hvordan udvidelse af markedet eller øget forbrug skal føre til vækst inden for underholdning. Mønstret gælder også i andre vestlige lande, hvor mængde og forbrug er højt per indbygger.

Der er dog store forskelle mellem de konkrete typer af indhold. Størstedelen af tiden brugt på underholdning går fortsat til TV, men de digitale kanaler - herunder både streamet TV, spil og musik - overtager en stadigt større andel af det samlede forbrug<sup>71</sup>. Samtidig er der en tendens til at forbrugerne optimerer deres økonomiske forbrug. Digitalt indkøb af musik, som indledningsvist var den største form for digital musik, er eksempelvis blevet erstattet af de billigere abonnementsløsninger. I 2009 stod digitale køb for 48 pct. af det samlede digitale forbrug af musik på verdensplan, mens abonnemeter i 2013 udgjorde 85 pct. og digitalt køb kun 6 pct.<sup>72</sup>. Fordi abonnementsløsningerne har en lavere omsætning per bruger, fører det til, at den samlede omsætning stagnerer i de vestlige lande.

Den samlede vækst i verdensøkonomien er højere end vækstraterne inden for mange underholdningsbrancher. Det betyder, at selvom flere brancher har vækst på papiret, så udgør forbruget af digital underholdning en aftagende del af den samlede økonomi.

<sup>69</sup> <https://www.statista.com/chart/3457/poll-reveals-generational-gap-in-media-preferences/>

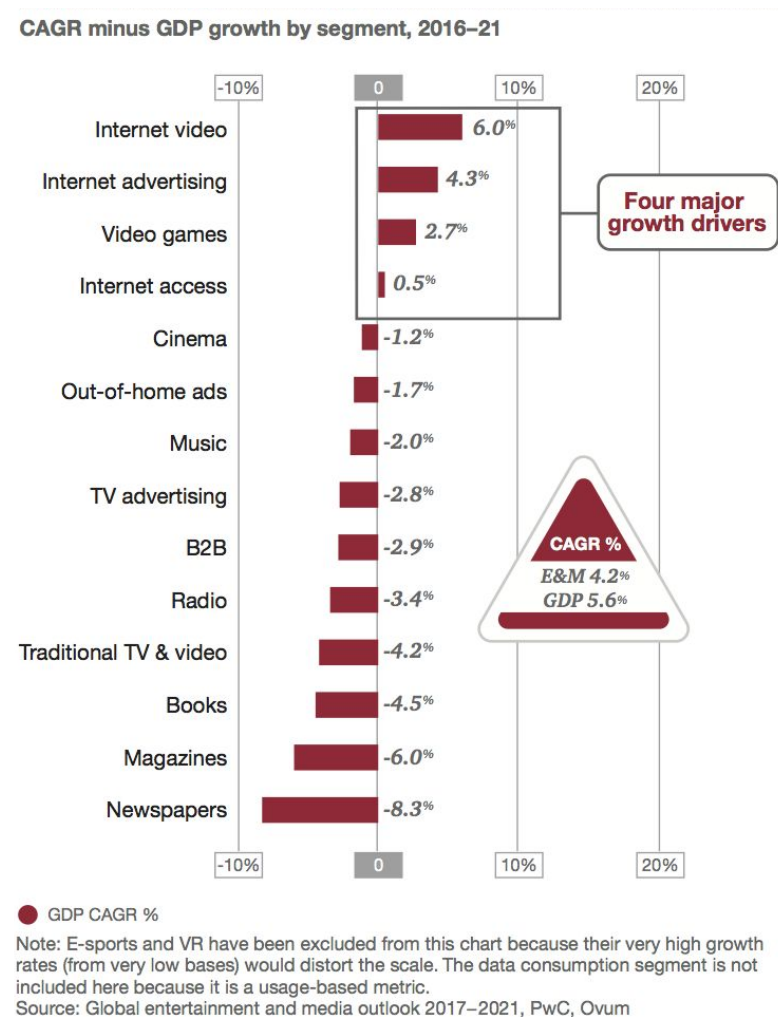
<sup>70</sup> PwC (2017): Perspectives from the Global Entertainment and Media outlook

<sup>71</sup> World Economic Forum (2016): Digital Media and Society

<sup>72</sup> EY (2015): Cultural times

Selvom de digitale markedspladser giver bedre og bredere adgang til forbrugerne for virksomhederne betyder mætheden, at forretningsmodellerne kun for de få, store succeser kan baseres alene på indtægter ved digitalt salg. Live events, særligt eller unikt indhold, brand-partnerskaber og merchandise bliver vigtige indtægtsstrømme. Hvor det tidligere har været lettere at leve af indtægtsstrømme fra det kreative indhold alene, er det i stigende grad nødvendigt at virksomhederne formår at kommercialisere på tværs af alle aktiviteter og relationer med forbrugere. For eksempel ved at lave tilknyttede produkter eller services til deres platforme eller til indholdet.

**Figur 13: Internet video, reklame og spil vil være de eneste brancher med realvækst**

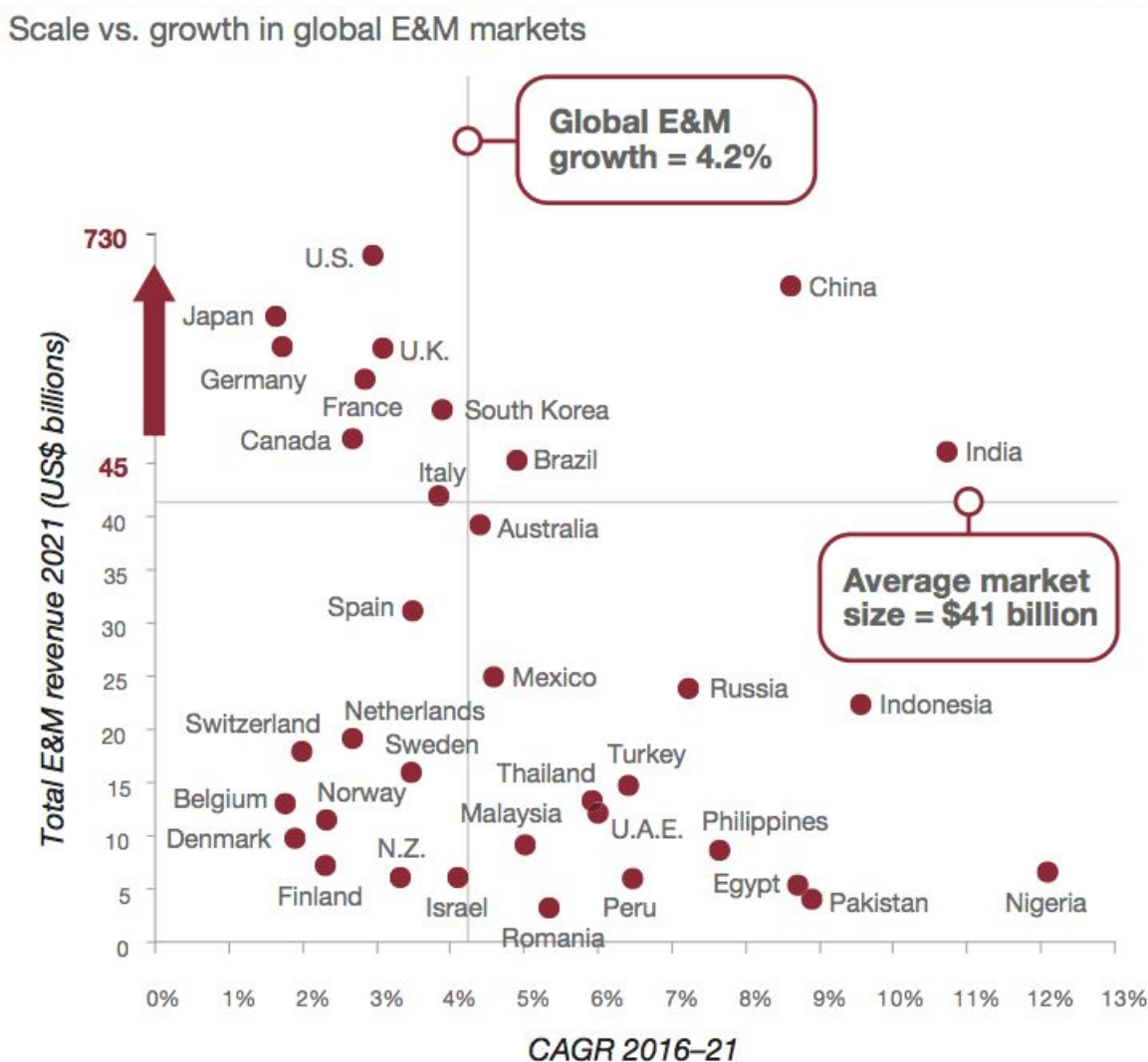


Kilde: PwC (2017): Perspectives from the Global Entertainment and Media outlook

Af de store indholdstyper har kun internetvideo, reklame og spil reel vækst. Og selv i de brancher er det ikke i de vestlige lande, at væksten skal findes. Udviklingslandene vil dominere væksten på både kort og lang sigt. Udbredelsen af smartphones og adgang til internet vokser i mange udviklingslande i disse år, hvilket ekspanderer markedet for underholdning. Samtidig fører en større middelklasse også til øget forbrug per indbygger.

Fordi udviklingslandene starter på et lavt forbrug per indbygger sammenlignet med de vestlige lande - og dermed en samlet mindre markedsstørrelse - vil deres vækst dog ikke gøre op for den stagnerende vækst i de vestlige lande.

Figur 14: Vestlige økonomier forbruger mest, mens udviklingslande har vækst

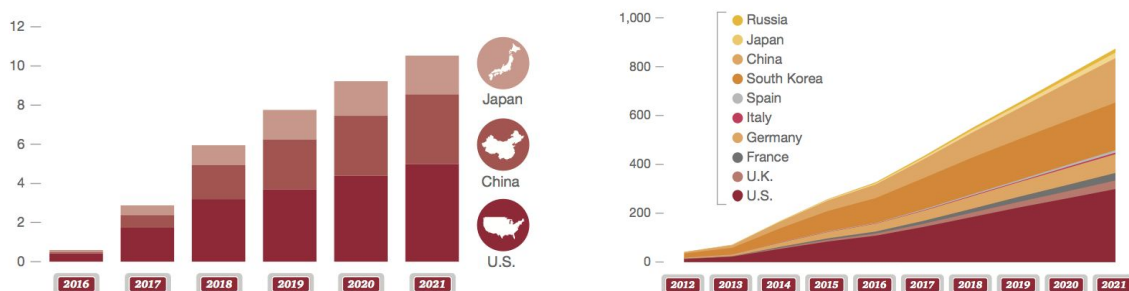


Kilde: PwC (2017): Perspectives from the Global Entertainment and Media outlook

Til gengæld forventes markedet for eSport og virtual reality og augmented reality, som de eneste underholdningssegmenter, at opleve stor vækst på globalt plan i de kommende år. Begge markeder vil tredoble i størrelse i de kommende år, hvor både vestlige- og udviklingslande vil bidrage til væksten.

Virtual reality har som teknologi potentialet for nye, fordybende oplevelser, hvilket qua markedsforventningerne er i efterspørgsel blandt forbrugerne. Til gengæld er det også et marked, som endnu er i udvikling, hvor det er svært for producenterne at gøre indhold til en succesfuld forretning. Hvad virtual reality vil betyde for den samlede underholdningssektor er svært at konkludere på nuværende tidspunkt, og debatten er præget af både optimister og pessimister, der spår om teknologiens fremtid.

Figur 15: VR (venstre) og eSport (højre) vil over tredoble i størrelse frem mod 2021



Kilde: PwC (2017): Perspectives from the Global Entertainment and Media outlook; Venstre: VR omsætning i USD mia for de tre største markeder; Højre: Global eSport omsætning i USD mio.

#### 5.1.4. Digital eksport kræver nationale strategier

De virksomheder, der formår at komme ind på markederne nu - både nye vækstlande og teknologiske - vil have større chancer for succes på den lange bane. Til gengæld kan det være slidsomt at etablere sig i nye markeder. Selvom distribution af underholdning og indhold kan foregå digitalt, er der blandt forbrugerne store forskelle i forbrug, præferencer, betalingsvillighed og brug af kanaler på tværs af både forbrugere og lande<sup>73</sup>.

Ligeledes er der store forskelle i, hvor let det er at drive forretning på tværs af lande. Kina, som spiller en stigende rolle i væksten inden for underholdning, har helt særlige vilkår for at drive forretning. For spil gælder det eksempelvis, at udenlandske virksomheder ikke må lancere produkter på markedet. Dermed er det nødvendigt at indgå partnerskaber med kinesiske selskaber for at få adgang til det kinesiske marked. Det giver både kulturelle udfordringer i forhold til samarbejde, og stiller virksomhederne i et dilemma i forhold til at skulle afgive produkterne til samarbejdspartnere i et land, der er plaget af kopiering og manglende håndhævelse af immaterielle rettigheder.

For nye, digitale iværksættere inden for underholdning stiller dette udfordringer for deres arbejde. En opfattelse af at være født ind i en digital og global branche gør, at mange undervurderer behovet for lokalisering af produkter og målrettet national lancering. Mangel på kommercielle erfaringer med det pågældende lands forretningskultur, gør det også svært at få succes på et ukendt marked.

#### 5.1.5. Aktuelt indhold gør det nødvendigt at lancere indhold løbende

Mængden af tilgængeligt indhold og mætheden blandt de forbrugere, der bruger mest, betyder, at uaktuelt indhold har mindre værdi. Et af underholdningssektorens håb til digitalisering var, at bagkataloger af eksisterende indhold og nicheprodukter til kun ganske få forbrugere kunne skabe forretning gennem universel adgang til markedet. "The long tail" - altså en lang række af produkter med lav frekvens af salg - skulle give især mindre producenter nye indtægtsstrømme. Det har dog ikke vist sig som en kommercielt farbar vej<sup>74</sup>. Det er det aktuelle indhold, der bliver delt og får

<sup>73</sup> World Economic Forum (2016): Digital Media and Society

<sup>74</sup> Nesta (2013): A manifesto for the creative economy

plads i udstillingsvinduerne på de digitale markedspladser. På platforme som HBO, Netflix, Steam og Spotify får det nye og det populære indhold det bedste udstillingsvindue. Samtidig mangler der kuratering af indhold målrettet nichesegmenter. Samlet set betyder det, at indholdet målrettet nichesegmenter - altså the long tail - har svært ved at blive fundet af brugerne i mængden af alle underholdningsprodukterne.

Forbrugerne kræver universel adgang og autonomi til at tilgå indhold. Det betyder også, at nogle af de tidligere dominerende lanceringsvinduer bliver kortere. For film spiller biografindtægterne en stigende rolle, men vinduet til at opnå indtjening bliver kortere<sup>75</sup>. Konsekvensen er, at kreative indholdsproducenter skal være i stand til at lave løbende lanceringer af indhold på tværs af platforme og kanaler for at fastholde opmærksomheden. Tid mellem produktion og lancering på markedet skal være markant lavere end tidligere for at nå at lancere indhold, som passer til tidens tendenser. Produktionen skal derfor være agil, så indholdet løbende kan ændres i forhold til, om det matcher markedets efterspørgsel. Samtidig er det nødvendigt at tænke i nye former for indhold. Det kan eksempelvis være film-, TV- og spilproducenter, der sideløbende med deres udvikling, deler historier om deres produktion, deres medarbejdere og deres processer.

Særligt film- og TV-branchen står over for udfordringer. Op mod 50 pct. af europæisk producerede film bliver kun lanceret i biografer i de lande, de eksporteres til<sup>76</sup>. Det betyder, de ikke udnytter de digitale kanalers mulighed for indtjening gennem fx on-demand kanaler efter biograf-lancering.

### **Virksomhedscase:**

#### **Supercells alternative organisering giver hurtig eksekvering fra ide til handling**

For Supercell er passion et nøgleord, når det kommer til at udvikle computerspil. Derfor har virksomheden valgt at organisere sig i selvstyrende celler, der arbejder uafhængigt på projekter og spil. Det giver medarbejderne dynamiske arbejdsrammer med mulighed for hurtigt at teste ideer til nye spil og få feedback fra brugerne.

#### **Fælles passion driver arbejdet**

Det finske spilfirma Supercell startede i 2010, og bestod af 15 passionerede World of Warcrafts spillere. De gik sammen for at starte en spilvirksomhed, der drømte om at udvikle spil, der havde samme levetid, og rummede flere forskellige generationer på samme måde som World of Warcraft.

Samtidig havde de en vision om at udvikle spil, hvor man, som spiller, kan logge ind på hvilken som helst enhed, og fortsætte spillet derfra. På syv år er Supercell blevet et

---

<sup>75</sup> European Audiovisual Observatory (2017): VOD distribution and the role of aggregators

<sup>76</sup> Ibid.

globalt firma med fem landekontorer og et af de mest succesfulde spilfirmaer med en årlig omsætning på \$1 mia.<sup>77</sup>, og udvikler spil både til Apples iOS og Googles Android<sup>78</sup>.

### **En dynamisk og selvstyrende organisationsstruktur styrker brugerforståelsen**

Supercell har fra starten organiseret sig i mindre celler, der uafhængigt af hinanden arbejder på projekter. Denne organisatoriske model reducerer bureaukrati og store organisatoriske processer i takt med, at virksomheden vokser. Det strømliner forretningsmodellen, og gør det nemmere for virksomhedens produktion at følge kundernes ønsker og behov. Samtidig begrænser det administrative processer, hvilket giver rum til kreativitet på både medarbejder- og ledelsesniveau<sup>79</sup>.

Styrken ved Supercells organisation er, at den enkelte celle har lettere ved at være synkroniseret med markedets behov, og dermed også brugerne. Cellerne kan på den måde arbejde fleksibelt og justere spil efter brugernes adfærd og feedback gennem online communities og direkte feedback. Supercell følger deres brugere tæt i spillene, og deres arbejdsprocesser gør, at de i en celle hurtigt kan implementere en ny løsning i et spil. Den hurtige og konsekvente feedback gør, at brugerne oplever at de tages seriøst, og at spillet konstant er i forandring. På den måde sikrer Supercell at deres spil giver størst mulig værdi for brugerne<sup>80</sup>.

### **Hvad kan danske kreative erhverv lære af casen?**

- **Tæt brugerkontakt styrker forretningen:** Den tætte brugerkontakt og feedback gør, at Supercell har en dyb forståelse af brugernes adfærd i spillet. På den måde kan de sikre sig, at spillene udfordrer og giver spillerne værdi på trods af, at det spilles gennem flere år.
- **Flad struktur giver dynamiske arbejdsprocesser og engagerede medarbejdere:** For Supercell er det vigtigt at virksomhedens spil fortsat er kreative og drevet af passionerede medarbejdere. Den flade cellestruktur giver meget ansvar til den enkelte medarbejder og skaber et meget engagerende arbejdsmiljø, hvor der er plads til kreativitet samtidig med, at kundens behov er i fokus.

## **5.1.6. Etablerede IP'er dominerer markedet, mens værdikæderne udvikler sig**

Indenfor underholdning er IP'er et vigtigt grundlag for virksomhedernes forretning. IP'er dækker over universer, som fx Harry Potter og The Fast and The Furious, der kan beskyttes af

---

<sup>77</sup> Pocket Gamer (2. November 2017): The huge stats behind Supercell's explosive success

<sup>78</sup> Supercell: The best teams make the best games

<sup>79</sup> Develop Online (14. December 2015): World's greatest: Supercell on being a leader, not a follower

<sup>80</sup> Ibid.

immaterielle rettigheder og gøres til et forretningsmæssigt aktiv. Konkurrencen om opmærksomhed bliver stadig større, og i den konkurrence vil de store succeser dominere. Et overfyldt marked betyder nemlig, at mange investerer i sikre, veletablerede IP'er, som til gengæld breder ud på flere platforme. Det gælder inden for både spil, film, tv og musik, hvor de store brands tager størstedelen af omsætningen. Eksempelvis var alle de ti mest indtjenende film på verdensplan i 2017 enten efterfølgere til, eller genindspilninger af, tidligere film<sup>81</sup>.

Fordi de etablerede IP'er og store brands har bedst mulighed for at trænge igennem støjen i markedet og få opmærksomhed, opstår der brud i værdikæderne, hvor nye behov og roller opstår. Europæiske TV- og filmproducenter har svært ved at forhandle sig adgang til de digitale on demand-tjenester, fordi de ikke kan tilbyde nok indhold<sup>82</sup>. Det har givet grundlag for en ny form for digitale grossister. Disse grossister samler producenterne og indgår kollektive aftaler med de digitale markedspladser for, at de kan få deres indhold på. Grossisterne udfylder både en teknisk rolle, som skal sikre, at indhold lever op til platformenes krav, og en forretningsmæssig rolle i de tilfælde, hvor grossisten overtager rettighederne for at maksimere udbyttet. At grossisterne er opstået som nyt led i værdikæden er også et udtryk for, at der fortsat er uudnyttet potentiale i den digital distribution. Meget indhold når aldrig ud til slutbrugerne, fordi de centrale gatekeepere i form af platformene har svært ved at samarbejde med små producenter. Derfor er grossisterne både til gavn og en udfordring for de øvrige distribuerende aktører, da de gør det nemmere at få adgang til indhold fra små producenter, men samtidig udjævner den forretningsmæssige magtbalance<sup>83</sup>.

I eksportsammenhæng ses grossistmodellen også, hvor kollektive eksportfremstød er en måde at skabe volumen og gøre det lettere at matche bredden i indhold til gatekeepernes ønsker. De kollektive modeller bliver dermed en måde for de mindre indholdsproducenter til at udligne magtbalancen i værdikæden. Samtidig kan grossisterne have stærkere eksporterfaring i særlige lande, hvilket gør det lettere at få adgang. I lande som Kina, der har helt særlige forretningsmæssige vilkår, er grossisterne en måde for små producenter at få adgang.

Indenfor musik spillede pladeselskaberne en større rolle i forhold til kunstnernes tidlige udvikling. I dag forventes kunstnere i højere grad at etablere sig på markedet, før pladeselskaberne bliver interesserede i dem. Samtidig er der pladeselskaber, der etablerer særskilte afdelinger med fokus på talentudvikling for at kunne konkurrere, så tendensen er ikke entydig.

Der opstår i stigende grad virksomheder, der går på tværs af forskellige led i værdikæden, herunder sangskrivning, produktion, udgivelse, distribution, forlagsarbejde, management, booking og liveproduktion. I dag ses eksempler på egentlige musikproduktionselskaber, som opererer på tværs af alle eller flere værdikædedele med afsæt i den enkelte artist. Som eksempler kan nævnes Nexus Music, der blandt andet står bag Nik & Jay, samt GL Music, som varetager den samlede musikentreprise på TV-programmer som X-Factor, Talent og Voice Junior, og

---

<sup>81</sup> Ifølge Box Office Mojo pr 8. december 2017.

<sup>82</sup> European Audiovisual Observatory (2017): VOD distribution and the role of aggregators

<sup>83</sup> Ibid.

samtidig leverer ydelser inden for sangskrivning og produktion, forlagsarbejde, management og pladeudgivelse.

Sidst men ikke mindst er der kommet øget udbud af specialiseret forretningsmæssig rådgivning, hvor nye former for managementvirksomheder indtager en stærkere rolle. Det kan eksempelvis være rådgivere, der specialiserer sig i at hjælpe artister og pladeselskaber med digital musikdistribution, såsom virksomheden Phonofile, eller virksomheder, der specialiserer sig i at sætte artister og pladeselskaber i forbindelse med kommercielle samarbejdspartnere i det øvrige erhvervsliv, såsom U Agency og Volume (se også case om britiske Frukt).

Fokus på at udvikle indhold med udgangspunkt i etablerede universer og brands åbner også en ny mulighed for at levere indhold, som service - både i og uden for underholdningsbranchen. Det gode indhold er vejen til at engagere brugerne, og derfor søger både rettighedshavere inden for underholdning og de store forbrugerbrands efter det bedste indhold til at lokke forbrugere til. Udviklingen peger på, at markedet for udvikling af indhold, som en B2B service, vil vokse. I det marked vil konkurrencen også foregå internationalt, koncentreret omkring de etablerede brands. For at få succes som indholdsleverandør, kræver det derfor både en international profil samt et særligt brand som dygtig indholdsproducent og solid samarbejdspartner.

### **Virksomhedscase:**

**Frukt bruger kreativ, strategisk kommunikation til at opbygge nye indtægtsmuligheder og forretningsområder i partnerskaber**

Frukt er en sammensmeltning mellem et PR- og indholdsbureau, et eventbureau og en konsulentvirksomhed. Missionen er at skabe nye forretningsområder i partnerskaber mellem kunstnere og kommercielle brands.

### **Har gjort musikbranchens svaghed til sin fordel**

Siden 2001 har Frukt arbejdet med at booste brands gennem musiksamarbejder. Virksomheden består af 200 personer og har kontorer både i London, New York, Los Angeles og Rio de Janeiro. Frukt skaber underholdning og finder nye innovative måder at skabe forretningsmuligheder for musikbranchen i en verden, hvor musik i stigende grad gives væk gratis. På grund af den digitale udvikling er salg af musik ikke længere nok til at skabe en forretning som musiker. Musikerne har derimod fans og et naturligt talerør gennem sociale medier til deres fans<sup>84</sup>. Det kan bruges til at styrke kommercielle brands' identitet og image, og Frukt har gjort det til sin kerneforretning at skabe disse partnerskaber<sup>85</sup>.

### **Partnerskaber booster brands og musikere**

<sup>84</sup> Magnetic Magazine (23. Maj 2017): Music Marketing: What Makes a great brand and artist partnership?

<sup>85</sup> PR Week (18. Januar 2017): Rogers & Cowan, Frukt align leadership to become 'pop culture power brokers'



Partnerskaberne består i, at musikerne bliver ambassadører for de kommercielle brands' produkter. Det skaber synlighed og giver de kommercielle brands en ny form for troværdighed og identitet. Samtidig øges rækkevidden til nye grupper af brugere, de ellers har haft svært ved at nå<sup>86</sup>. Musikerne får, udover betaling for ambassadørrollen, støtte til at producere ny musik, producere flere iøjnefaldende musikvideoer og mulighed for at spille til flere arrangementer og få større opmærksomhed omkring deres musik<sup>87</sup>. På den måde boostes både brands og musikere gennem samarbejder.

### Hvad kan danske kreative erhverv lære af casen?

- **Partnerskaber kan give nye indtægtsmuligheder:** Gennem samarbejde med kommercielle virksomheder og brands kan kreative producenter finde nye måder at tjene penge på deres kompetencer. Evnen til at skabe attraktivt indhold er efterspurgt i andre brancher, som kreative virksomheder kan levere services til.
- **Nye professionelle krav:** Samarbejder mellem kunstnere og brands er en indtægtsmodel, der kræver en ny form for kompetence i musikbranchen. Artister, managere og rettighedshavere skal være i stand til at indgå i et professionelt leverandørforhold med en kommerciel kunde, hvor varen er brandet frem for den indspillede musik<sup>88</sup>.
- **Værdisætning:** Som indholdsproducent skal man især være god til at værdisætte, hvad man selv bidrager med til partnerskabet. Det kræver, at man er i stand til at dokumenterer en form for værdi, eksempelvis at man har et godt overblik over den målgruppe man er i kontakt med via sine fan-relationer.

### 5.1.7. Superfans bliver kerne for forretningsmodeller

Superfans driver indtjeningen inden for underholdning. Eksplosionen i tilgængeligt indhold gør, at det er de dedikerede fans, der står for den store del af forbruget inden for hver sektor af underholdning. Det gælder især for de virksomheder, hvis forretningsmodel bygger på freemium-indhold, hvor det grundlæggende produkt er gratis, men man som forbruger kan tilkøbe ekstra værdi eller bliver udsat for annoncer<sup>89</sup>. Eksempelvis stod 0,19 pct. af spillere af mobilspil for omkring 50 pct. af den samlede omsætning i 2016<sup>90</sup>. Alligevel - eller netop derfor - er der brug for bredden af forbrugere. Med den digitale tilgængelighed af indhold er deling af

---

<sup>86</sup> Complete Music Update (22. Oktober 2014): O2 hires FRUKT to lead next phase of its music sponsorship programme

<sup>87</sup> PR News Wire (20. Maj 2013): FRUKT North America Ablaze With New Business Success

<sup>88</sup> Cult Gathering: Bands And Brands: What Marketers Need To Know About Music Partnerships

<sup>89</sup> PwC (2017): Perspectives from the Global Media and Entertainment Outlook 2017-2021

<sup>90</sup> Swrve (2016): Monetization report 2016

indhold en vigtig del af udbredelse. Det betyder, at volumen i antallet af brugere er nødvendigt for at nå så mange som muligt og herigennem identificere superfans<sup>91</sup>.

Freemium-forretningsmodellen får stigende betydning på tværs af underholdningssektoren. Download af gratis mobilspil, gratis streaming på Spotify og gratis videoer på YouTube bygger på princippet om at maksimere udbredelsen og antallet af brugere for at kunne kapitalisere på andre indtægtsstrømme for eksempel annoncer i indholdet. Uanset om det er abonnemeter, live koncerter eller tilkøb i de digitale spil, så bygger forretningsmodellen på, at virksomhederne har opbygget så stor en volumen af forbrugere, at kun en lille andel af betalende forbrugere er nok. Samtidig bygger forretningsmodellen på, at virksomheder bruger sit gratis kerneprodukt som en platform for at gøre superfans interesserede i en række af andre services, ekstra produkter eller goder, som man så kan tjene penge på.

Fansene forventer til gengæld en sammenhæng af oplevelserne på tværs af kanaler, platforme og endda typer af indhold<sup>92</sup>. Musikken, fansene elsker, skal være tilgængelig på alle platforme, og de skal kunne opleve musikken live, møde den i andre typer af indhold og i forskellige fan-skabte versioner. Det samme gælder film, TV-serier og spil. Det gælder derfor om at kunne skabe populært indhold, som knytter oplevelser og fortællinger sammen på tværs af kanaler og platforme.

### **5.1.8. Behov for digitale og tekniske kompetencer**

Sammenhængende oplevelser og evnen til at målrette sig mod sine superfans betyder, at data og digitale kompetencer får stigende betydning. Superfans, som følger en musiker på Instagram, skal uden tekniske vanskeligheder eller brud i oplevelsen ledes videre til eksempelvis muligheden for at købe merchandise, unika-produkter eller adgang til særligt indhold relateret til kunstneren.

Introduktionen af teknologi og den fortsatte digitalisering af branchen giver nye forretningsmuligheder, når nye platforme foldes ud, og når nye teknologier bliver mere udbredt og anvendelig<sup>93</sup>. Introduktionen af blockchain giver blandt andet bedre muligheder inden for musik ift. at styre rettigheder på individuel basis og dermed opbygge direkte relationer mellem kunstneren og sine brugere uden om rettighedssamlende virksomheder<sup>94</sup>.

Udbredelsen af nye teknologiske platforme, som virtual reality og augmented reality, åbner for nye markeder, der endnu ikke er overfyldt af indhold. Det betyder nye muligheder for både film- og spilproducenter, som har mulighed for at være first-movere med indhold, som har et virtual reality eller augmented reality komponent. Nintendos Pokemon Go er et succesfuldt eksempel på anvendelse af augmented reality til at levere populært indhold på en ny og anderledes måde til superfans.

Hastigheden hvormed nye teknologier opstår og udbredes betyder til gengæld, at man på baggrund af produktdata hurtigt skal kunne udvikle indhold med en lav time-to-market og

---

<sup>91</sup> Nicholas Lovell (2014): The Curve

<sup>92</sup> Accenture (2017): Amplify you - Technology for the people

<sup>93</sup> Ibid. samt McKinsey & Company (2017): How tech giants deliver outsized returns - and what it means for the rest of us

<sup>94</sup> World Economic Forum (2017): These four technologies will shape the creative economy

omstille sig til skiftende markedskrav. Data om engagement og brug bliver derfor en uundværlig ressource til at kunne identificere superfans og følge deres adfærd og ønsker på tværs af platforme og kanaler<sup>95</sup>. Målet er at omsætte datadrevne indsigter om brugernes adfærd til nye løsninger og produkter, som styrker virksomhedens evne til at bryde igennem støjen og levere værdi og skabe nye indtægter. Derfor bliver specialiserede analytiske og tekniske kompetencer inden for dataforståelse, visualisering, datalogi og kunstig intelligens vigtigere for at have succes.

Mindre producenter, kunstnere og virksomheder inden for underholdningsbranchen, som først og fremmest er dygtige kreative skabere, bliver derfor udfordret på deres kompetencer. De får sværere ved at levere den sammenhængende oplevelse, som forbrugerne forventer og får sværere ved at følge deres superfans og tjene penge på dem.

## 5.2. Møbler, mode og beklædning

Møbler, mode og beklædning er under omvæltning, som følge af den digitale udvikling. På forbrugersiden opstår der nye paradigmer i efterspørgslen efter mode og livsstilsprodukter. Forbrugerne stiller højere krav til producenterne, som skal levere mere værdi til prisen på alle parametre for ikke at blive valgt fra til fordel for andre leverandører.

Foruden de eksterne påvirkninger er mode- og møbelbranchens virksomheder præget af interne omvæltninger i deres værdiskabende aktiviteter. Det drejer sig dels om nye produktionsmetoder, distributionsformer og måder at drive forretning på i forhold til kompetencer og innovation.

I dette afsnit beskrives først de nye vækstcentre, der driver markedet for mode, møbler og beklædning, og hvordan urbanisering præger markedets udvikling. Dernæst behandles de centrale teknologiske forbrugermæssige trends, som påvirker sektoren. De sidste dele udfolder, hvordan forretningsmodellerne udvikler sig som følge af digitalisering.

### Vækstmuligheder og barrierer inden for møbler, mode og beklædning

- **Øget velstand i udviklingslande vil give nye muligheder for eksport:** Det vigtige kinesiske marked har haft en opbremsning i 2016, men samtidig vokser markedet i Indien og andre udviklingslande. Den overordnede forventning er, at velstandsstigninger i udviklingslandene vil give basis for øget eksport af møbler, livsstilsprodukter og beklædning i fremtiden.
- **Integreret teknologi giver nye produktmuligheder:** Produkter med indbygget teknologi skaber nye muligheder for produktudvikling og innovation i brancherne. Det giver nye indtjeningsmuligheder for store virksomheder, som investerer i udvikling og for nye, digitale iværksættere i krydsfeltet mellem teknologi og tekstiler/møbler.

---

<sup>95</sup> World Economic Forum (2015): The business of creativity

- **Modsatrettede tendenser præger forbruget:** Forbrugerne efterspørger ansvarlighed i produktionen og forventer samtidig maksimal værdi og kvalitet på alle produktets parametre, hvilket stiller højere krav til producenterne håndtering af hele produktionskæden. Samtidig er forbrugerne tilbøjelige til at optimere forbruget og gå målrettet efter tilbud og lave priser. Samlet set er der tale om en modsatrettet tendens mellem høje kvalitetskrav på den ene side og prisoptimering på den anden side.
- **Digital optimering kan styrke konkurrenceevnen:** Kunderne forventer en helhedsorienteret oplevelse af alle interaktioner med virksomheden fra markedsføring og salg til lagerinformation, levering og service. Det stiller krav til, at både små og store virksomheder optimerer deres interne digitale systemer og arbejdsgange og sikrer bedre sammenhænge på tværs af deres forretningsprocesser.

### 5.2.1. Nye vækstcentre i mode- og livsstilsbranchen

Selvom geopolitiske forstyrrelser lagde en dæmper på markedet i 2016, vil privatforbruget til fritid og fornøjelser stige i takt med øget velstand. Jo rigere vi er, desto mindre andel af vores rådighedsbeløb benytter vi på basis fornødenheder og mad - vi bruger penge på *oplevelse* frem for *overlevelse*<sup>96</sup>. Denne tendens har været evident i den vestlige verden over de sidste 100 år og vil efter al sandsynlighed også gøre sig gældende på de nye vækstmarkeder i Asien, Afrika og Sydamerika<sup>97</sup>.

Vækstmarkederne vil derfor spille en større rolle i de kommende år især i kraft af en voksende middelklasse. Hvilke markeder, der har størst potentiale er svært at spå om. En umiddelbar opbremsning i den kinesiske økonomi har bragt andre markeder i fokus. Eksempelvis er markedet i Indien aktuelt det hurtigst voksende nye marked for mode med en vækst på 9 pct. i 2016<sup>98</sup> (se figur 13). Selvom det indiske marked stadig er betydeligt mindre end Kina, rummer det store vækstmuligheder, da landet forventes at blive verdens andenstørste økonomi inden for 10-20 år<sup>99</sup>.

---

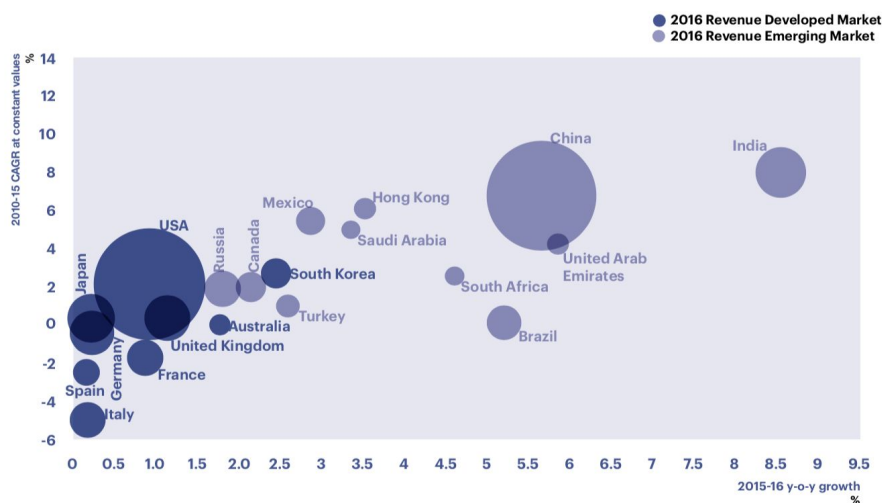
<sup>96</sup> Dansk Erhverv (2016): Udviklingen i forbruget – fra overlevelse til oplevelse

<sup>97</sup> EY (2015): Cultural Times - The first global map of cultural and creative industries samt McKinsey & Company (2016): Saving, scrimping, and ... splurging? New insights into consumer behavior

<sup>98</sup> McKinsey & Company, BoF (2017): The State of Fashion 2017

<sup>99</sup> PwC (2017): The World in 2050

Figur 16: Vækst i modemarkeder i vestlige- og udviklingslande 2010-2016



Kilde: McKinsey & Company, BoF (2017): The State of Fashion 2017

I de vestlige lande vil byerne spille en stadig større rolle<sup>100</sup>. Væksten i antallet og størrelsen af byer (se afsnit 5.3.2.) betyder, at de store byer i sig selv bliver vigtigere markeder end lande, når livstilsvirksomheder udvikler eksportstrategier<sup>101</sup>. Målgruppesegmenteringen vil finde sted helt ned på kvarterniveau, således, at virksomheder kan markedsføre produkter mod målgrupper, der findes i ressourcestærke kvarterer såsom Brooklyn, Vesterbro, Södermalm og Kreuzberg.

### 5.2.2. Teknologi kan ændre produkter og bringe produktion tættere på forbrugeren

I produktionen åbner den teknologiske udvikling for helt nye måder at styrke værdiskabelsen på tværs af værdikæden. Mode og møbler kan endnu ikke distribueres digitalt. Der er stadig tale om analog fragt af fysiske varer. Forandringen kan dog være på vej, idet syrobotter og 3D printere bliver bedre og billigere, hvormed produktionens udnyttelse af råvarer og arbejdskraft kan optimeres yderligere. Det er umuligt at sige, om det i fremtiden vil være muligt at flytte produktionen af tekstiler og møbler tættere på slutbrugeren, så man undgår at producere ét sted og derefter shippe til hele verden. Muligheden synes at foreligge, hvis teknologiudviklingen fortsætter. Potentielt kan det ændre på værdikæden - og mindske forbruget af transport og tid - hvis designeren distribuerer sit arbejde digitalt for at lade lokale produktionscentre tæt på slutbrugeren stå for den fysiske del af arbejdet. På nuværende tidspunkt synes stordriftsfordelene i produktionen dog så store, at det primært er ved enkeltstående produktioner af eksempelvis smådele til møbler eller reservedele af produkter, at denne produktionsform kan betale sig<sup>102</sup>.

Den omvendte trend gør sig imidlertid også gældende, hvor produktionen søges tilbageført til Danmark efter nogle år med outsourcing. Ved hjælp af avanceret teknologi og robotter er det

<sup>100</sup> McKinsey & Company (2016): Urban World - The Global Consumers to Watch

<sup>101</sup> Ibid. samt McKinsey & Company, BoF (2017): The State of Fashion 2017

<sup>102</sup> Nicholas Lovell (2013): The Curve

muligt at effektivisere produktionen, så prisen på arbejdskraft ikke har samme betydning for placeringen af produktionen<sup>103</sup>.

### 5.2.3. Den hyper-oplyste forbruger øger konkurrencen

På forbrugssiden har digitaliseringen stor betydning for forretningsmodellerne og konkurrencen. Den moderne forbruger har i stigende grad adgang til øjeblikkelig og fuldstændig produkt- og prissammenligning via digitale tjenester. Samtidig kan forbrugeren tilgå brugeranmeldelser og anden information om produktet eller brandet. Det skærper konkurrencen og gør forbrugerne mere kræsne og prisbevidste<sup>104</sup>.

Kunden skal dermed ikke kun vindes én gang, men vindes igen og igen ved, at producenterne konstant finder veje til at tilbyde produkter, som leverer værdi for pengene på alle parametre. En tøjdesigner skal ikke kun levere et godt design. Hun/han skal også gøre det på de rette kanaler, med fleksibel og hurtig levering, der helst skal være gratis og samtidig have et interessant brand på sociale medier, som gør tøjet attraktivt i sociale sammenhænge.

Adgangen til information øger samtidig forbrugerens mulighed for at “trade down”; dvs. at finde et tilsvarende produkt i en lavere priskategori end den brandede luksusvare<sup>105</sup>. Selvom forbrugerne som udgangspunkt gerne vil være brand-loyale, sker det med en stigende opmærksomhed på budgettet. 58 pct. af forbrugere på globalt plan har ændret købsadfærd omkring deres favoritbrands, hvor flere har skiftet til et mærke med lavere pris<sup>106</sup>; hvilket high street producenter som Zara, er meget dygtige til at udnytte.

Tilbudskampagner og outlets er blevet en normaliseret del af mode- og livsstilsbranchen, hvor der kommer flere og flere længere udsalg i årshjulet, alt imens rene outlet-byer dukker op, som holder udsalg hele året. I USA, hvor tendensen måske er mest udbredt, blev 75 pct. af alt tøj solgt på tilbud i 2016. Tendensen ses også i EU samt i Kina, hvor outlet-markeder bliver stadig mere populære<sup>107</sup>. Tilbudskampagnerne booster salget på den korte bane, men når lavpriskulturen normaliseres, skaber det en nedadgående konkurrence, hvor branchens profitmarginer fortæres. Udviklingen betyder samtidig, at produkternes levetid forkortes. Producenterne skal derfor også være hurtigere til at udvikle designs, producere dem og få dem på markedet. Da tiden imellem lanceringer af nye kollektioner således er markant forkortet, stiller det højere krav til modevirksomhederne om konstant at indsamle feedback fra kunderne og forny deres produktportefølje.

### 5.2.4. Bæredygtighed og nye forretningsmodeller vinder frem

Tekstilproduktion bliver kritiseret for at være forbundet med forurening og dårlige arbejdsforhold på fabrikker i Østen. Branchen gennemgår aktuelt en udvikling, hvor flere

---

<sup>103</sup> Se LD Cluster. Syllab: <http://ldcluster.com/portfolio-item/mode-og-tekstilproduktion-i-danmark/>

<sup>104</sup> McKinsey & Company (2016): Saving, scrimping, and ... splurging? New insights into consumer behavior

<sup>105</sup> McKinsey & Company, BoF (2017): The State of Fashion 2017

<sup>106</sup> McKinsey & Company (2016): Saving, scrimping, and ... splurging? New insights into consumer behavior

<sup>107</sup> McKinsey & Company, BoF (2017): The State of Fashion 2017

virksomheder og brancheorganisationer sætter ansvarlig produktion højere på dagsordenen<sup>108</sup>. Det er imidlertid ikke kun produktionsleddet, der skaber miljømæssige og etiske problemer. Også forbrugsleddet er blevet genstand for bevågenhed, hvor brug og smid-væk kulturen stadig er udbredt. Det giver anledning til nye cirkulære forretningsmodeller, hvor tekstiler og møbler genanvendes eller upcycles, og deleøkonomiske platforme dukker op, og hvor eksempelvis brugt tøj handles og udlejes mellem private. Der er også opstået digitale services, der tilbyder tøj og møbler på abonnement og/eller udlejningsbasis, hvilket lægger sig op ad den generelle forbrugertrend om at leje frem for eje<sup>109</sup>.

Den øgede orientering mod ansvarlighed i både produktion og forbrug står i umiddelbar kontrast til den tilbudstrend, der samtidig gør sig gældende. Forbrugerne efterspørger kort sagt højere kvalitet til en lavere pris, og det kan blive vanskeligt for producenterne at leve op til<sup>110</sup>. Bæredygtighed er altså ikke i sig selv en nøgle til forretningsmæssig succes og god indtjening.

De forretningsmæssige succeser, som eksempelvis Patagonia (se case), der har forvandlet bæredygtighed til vækst viser, at det kræver en helhjertet og omfattende indsats. Virksomheder, der satser på cirkulær økonomi og principper om bæredygtighed, skal være parate til at gennemføre disse principper på tværs af hele deres værdikæde og forretningsmodel for at det virker.

### Virksomhedscase:

#### Patagonia skaber vækst på baggrund af principper om bæredygtighed

Patagonias er et af verdens førende outdoor tøjmærker. Deres forretningsmodel bygger på principper om bæredygtighed og gennemsigtighed, hvor målet er at udvikle nye løsninger uden at gå på kompromis med miljøet. Samtidig opfordrer Patagonia sine kunder til at købe mindre og genbruge mere. Fra et forretningsperspektiv virker det selvmodsigende, men de seneste år har virksomheden omsat for mere end USD 750 mio. årligt<sup>111</sup> og haft to cifrede vækstrater<sup>112</sup>.

#### Klar politik om bæredygtighed

Patagonia har fra begyndelsen haft en vision om at skabe de mest miljørigtige produkter for friluftsfolk. Bæredygtighed er fast forankret i deres forretningsmodel og bliver implementeret i samtlige led af virksomhedens værdikæder<sup>113</sup>.

<sup>108</sup> DAFI - Copenhagen Fashion Summit, Nordic Fashion Association, Dansk Mode og Textil m.fl. Se også case om Patagonia.

<sup>109</sup> Se fx Trendales, Reshopper, RentaTrend og Vigga. Også møbelkæden IKEA har annonceret, at de undersøger udlejning som nyt forretningsområde (Kilde: Finans.dk, 3.10.2017).

<sup>110</sup> McKinsey & Company, BoF (2017): The State of Fashion 2017

<sup>111</sup> PMNT'S (2. december 2015): Retail growth by not growing

<sup>112</sup> The Newyorker (21. maj 2015): Patagonia's Anti-growth Growth Strategy

<sup>113</sup> Patagonia: Company History: Beginnings and Blacksmithery

Patagonias erfaringer viser, at bæredygtighed er et princip, som har et voksende marked på globalt plan. Principperne kan bruges til at tage højere priser og dermed skabe et forretningsmæssigt grundlag. Til gengæld viser erfaringerne også, at bæredygtighed ikke bare er en CSR-indsats, men skal være fuldt integreret i virksomhedens værdikæde for, at det lever op til kundernes forventninger.

### **Omfattende investeringer med langsigtede perspektiver**

Gennem årene har Patagonia gennemført flere projekter og investeringer, som skal understøtte den bæredygtige udvikling af virksomhedens værdikæde. Tidligt i virksomhedens historie startede den et strategisk fokus på at støtte mindre NGO'er og projekter, der målrettet arbejder med at beskytte, bevare og genoprette naturområder, ved at donere 1 pct. af deres salg og 10 pct. af deres profit hertil.

I 2013 oprettede Patagonia desuden The Tin Shed Venture Fund, som er en erhvervsmæssig venture kapital fond med formålet at bidrage til udviklingen af nye virksomheder, der ønsker at bygge deres forretningsmodel på bæredygtige klimaløsninger<sup>114</sup>. Senest har virksomheden også efter kundernes ønsker etableret projekter med cirkulær fokus. Gennem projektet Worn Wear opfordrer Patagonia til, at kunderne reparerer og genbruger deres tøj frem for at overforbruge<sup>115</sup>.

Bag Patagonias arbejde er en ambition om ansvarlighed, men bestemt også et forretningsmæssigt rationale<sup>116</sup>. Det fuldt integrerede bæredygtighedsprincip kombineret med et stort socialt ansvar er ikke en billig forretningsmodel. På trods af det, vækster Patagonia, fordi den sender et klart signal til kunderne om, at de er med til at tage ansvar for miljøet og bidrager til reduktion af miljøskader, når de går i Patagonias tøj. Patagonia har gjort det til sit DNA at være bæredygtigt. Det vil den ansvarsfulde forbruger gerne betale mere for, hvilket bl.a. er grunden til, at Patagonias produkter er dyrere end andet friluftstøj<sup>117</sup>.

### **Hvad kan danske kreative erhverv lære af casen?**

- **Det koster at levere bæredygtige produkter:** Patagonias udstyr er dyrere sammenlignet med andre mærker. Bæredygtige produkter koster mere, og det kræver derfor, at man er villig til at investere med et helhedsorienteret og langsigtet perspektiv.

---

<sup>114</sup> Lift Economy Podcast (13. februar 2016): \$20 Million & Change: Phil Graves on Patagonia's New Venture Capital Fund

<sup>115</sup> The Conversation (29. september 2016): If Patagonia's business model is a paragon of virtue, should more companies follow suit?

<sup>116</sup> Patagonia (14. marts 2017): Annual Benefit Corporation Report (Fiscal Year 2016)

<sup>117</sup> Fast Company (6. December 2012): How Patagonia Makes More Money By Trying To Make Less



- **Værdigrundlaget tiltrækker et nyt segment:** Ved at påtage sig et ansvar for miljø og social lighed taler Patagonia ind i en voksende trend om at være en del af løsningen. Det tiltrækker et nyt og særligt købestærkt segment af kunder<sup>118</sup>, som til gengæld hurtigt gennemskuer, hvis principper om bæredygtighed kun er for syns skyld og ikke fuldt integreret i virksomhedens virke.

### 5.2.5. Limited editions og kommercielle partnerskaber skal øge værdiskabelsen

På tværs af alle prisniveauer forventer forbrugerne at få værdi for hver en krone. Her bruger flere producenter eksempelvis kortere levetid af kollektioner, limited editions og kommercielle partnerskaber, som måder til at gøre deres produkter mere attraktive.

En voksende tendens er, at store brands investerer i mindre brands, hvormed de tilfører kapital, logistik og viden til at skalere forretningen. Samarbejder mellem store brands og enkeltstående designere sker også i såkaldte co-labs og limited editions. Her kan være tale om fx en kendt musiker, der udvikler egne designs i samarbejde med et modebrand.

Når H&M samarbejder med designere om at skabe limited editions, er det en måde at øge forbrugernes oplevede værdi af produkter, adressere niche-grupperes særlige ønsker, og fortsat tilbyde produkter i en prisklasse, der henvender sig til det brede marked. Partnerskaberne ses også gå på tværs af de kreative brancher i tilfælde som samarbejdet mellem Adidas og Kanye West om Yeezy sko eller Henrik Vibskov og Fredericia Furniture. Et andet klassisk eksempel er kendte skuespillere, som bruges i reklamering af parfume fra kendte modehuse som Chanel og Dior.

### 5.2.6. Digitalisering af interne systemer skal holde kunden tilfreds

Nutidens forbrugere forventer øjeblikkelig opfyldelse af behov. Det stiller store krav til virksomhedernes interne aktiviteter og forretningssystemer. "See now, buy now"-kulturen kræver, at virksomheder hurtigt kan reagere i både produktionen og lagerbeholdning. Samtidig spredes transaktionerne med kunderne ud på flere forskellige digitale kanaler, og producenterne forventes at kunne levere en sømløs totaloplevelse til forbrugerne, hvor tiden mellem forbrugeren får inspiration til et køb til levering af produktet mindskes så meget som muligt.

Når forbrugerne opdager et nyt produkt i deres færden på Instagram, skal det være muligt at gå direkte til køb for ikke at miste opmærksomheden. Levering skal være hurtig og helst gratis for at ikke at skabe frustration, ligesom det skal foregå på forbrugerenes præmisser. Det samme gælder eventuel returnering og kommunikation enten direkte med virksomheden eller forhandleren.

Det betyder, at alle interne markedsførings- salgs- og logistik systemer skal kunne arbejde friktionsløst sammen og levere en integreret og helhedsorienteret oplevelse<sup>119</sup> fra markedsføring

<sup>118</sup> The Guardian (17. oktober 2011): The Patagonia model shows how less can lead to more

<sup>119</sup> Accenture (2017): Amplify You - Technology for people

til kunden bestiller og betaler og varen forsendes, evt. returneres osv. Data, der gør det muligt at følge forbrugerens adfærd på tværs af kanaler, og digitalisering af interne processer bliver det, der får kundens oplevelse til at hænge sammen<sup>120</sup>.

Især på den kundeorienterede side af virksomheden er det en absolut nødvendighed at være del af den digitale udvikling. Mode og livsstilsbutikker topper nethandleren herhjemme, på trods af, at det virtuelle prøverum endnu ikke for alvor er slået igennem hos forbrugerne endnu<sup>121</sup>.

### **5.2.7. Digitale og traditionelle forretningsmodeller kan være svære at forene**

For bare fem år siden var det et sjældent syn, at brands, store som små, solgte deres produkter på egne webshops som supplement til engrossalg. Digitaliseringen af relationen med kunderne er både en mulighed og udfordring for de mindre brands<sup>122</sup>.

Med egne kanaler og webshops er det muligt at få direkte adgang til kunderne, hvilket kan opskaleres gennem større digital rækkevidde. Til gengæld kan forretningsmodellen med den direkte kontakt til kunderne kannibalisere på forhandlertalet, som kan gøre det svært at udvikle begge dele samtidig. Små brands står derfor over for et valg om at dyrke den digitale forretningsmodel til fordel for forhandlermodellen.

Vælger man den digitale forretningsmodel, tager de internationale platforme, som Amazon og Boozt, en stor del af fortjenesten ved e-handelen. Da de store aktører har de nødvendige transport- og logistiske systemer til at kunne levere den omnichannel-løsning som den enkelte forbruger efterspørger - altså den sømløse kundeservice ift. lagerbestillinger, avancerede size-guides, multiple betalingservices, samt hurtig/gratis levering og returnering. Platformene giver dermed større rækkevidde, høj kvalitet og en sammenhængende oplevelse for forbruger, men koster en stor del af indtjeningen for de mindre leverandører, som ikke kan tilgå den globale markedsplads med forbrugerne udenom disse aktører.

## **5.3. Det gode liv - design og arkitektur**

For design- og arkitektbranchen - de kreative hjørneste i rammerne for det gode liv - er den teknologiske og digitale udvikling ved at transformere både arbejds- og samarbejdsformer. De designkompetencer, som begge brancher bygger på, er katalysatorer for innovation - også i de sammenhænge, som design og arkitektur indgår i. I en tid med stigende fokus på individets sammenhængende oplevelse bliver designkompetencen en mere og mere central faktor for innovation og for forretningsmæssig succes.

Digitale samarbejdsplatforme, åbne designprocesser og højteknologiske materialer stiller til gengæld stigende krav til begge brancher i forhold til kompetencer og samarbejde. Samtidig er øget international konkurrence og stadigt større projekter med til at påvirke vækstmulighederne, især for arkitektbranchen.

---

<sup>120</sup> PwC (2015): Connected retail - Connecting with tomorrow's customer...now

<sup>121</sup> FDIH halvårsanalyse 2017

<sup>122</sup> McKinsey & Company, BoF (2017): The State of Fashion 2017

I dette afsnit beskrives først, hvordan urbaniseringen og internationalisering påvirker efterspørgslen på nye typer af løsninger inden for både design og arkitektur. Dernæst beskrives stigende efterspørgsel på designkompetencer som en katalysator for innovation, og til sidst udfoldes betydningen for virksomhedernes forretningsmodeller og behov for kompetencer.

### Vækstmuligheder og barrierer inden for design og arkitektur

- **Design som katalysator for innovation:** Designere skal i stigende grad opbygge virksomheders kapacitet for innovation. Nære kunderelationer og partnerskaber får derfor større betydning i takt med, at designere og arkitekter, frem for blot et design eller en tegning, skal opbygge kompetencer, styrke innovationsevnen samt levere forandringer hos kunderne.
- **Pres på byer vil øge efterspørgsel på fælles løsninger:** Både designere og arkitekter får en vigtig opgave i forhold til at løse de udfordringer, der opstår i kølvandet på øget befolkningspres på verdens byer. Her vil design af fælles løsninger spille en central rolle.
- **Design og arkitektur skal bygge på data:** Åbent design vil i stigende grad skulle trække på digitale platforme. Inden for byggeri vil digitalt samarbejde bygge på brug og deling af data. Derfor er der behov for stærke digitale kompetencer hos virksomhederne.
- **International konkurrence vil kræve volumen og kapital:** Meget vækst vil koncentrere sig omkring stor- og megabyer i udlandet - især udviklingslande. Her vil det kræve volumen og kapital hos de danske virksomheder at kunne deltage i konkurrencen.

#### 5.3.1. Urbanisering øger efterspørgsel og sætter fokus på fælles løsninger

I 2016 boede 20 pct. af verdens befolkning i byer på mere end 1 mio. indbyggere. Den andel vil stige<sup>123</sup>. Mens landområder står for en stor del af verdens befolkning er det særligt i byerne, at der vil være befolkningsvækst. Globalt set bliver der dermed flere og større byer, hvilket øger presset på både pladsen og ressourcerne i byerne.

Indbyggere søger mod byerne for at finde bolig og arbejde. Virksomhederne søger også i stigende grad til, eller tilbage til, byerne. Indbyggernes ønske om at bo og være i byerne betyder, at virksomhederne følger med, fordi beliggenhed bliver et konkurrenceparameter i kampen om medarbejdere<sup>124</sup>. Udviklingen betyder, at der samlet set skal bygges, hvad der svarer til fem nye byer på størrelse med Los Angeles, hvert år frem mod 2020<sup>125</sup>. Udviklingen åbner op for nye

---

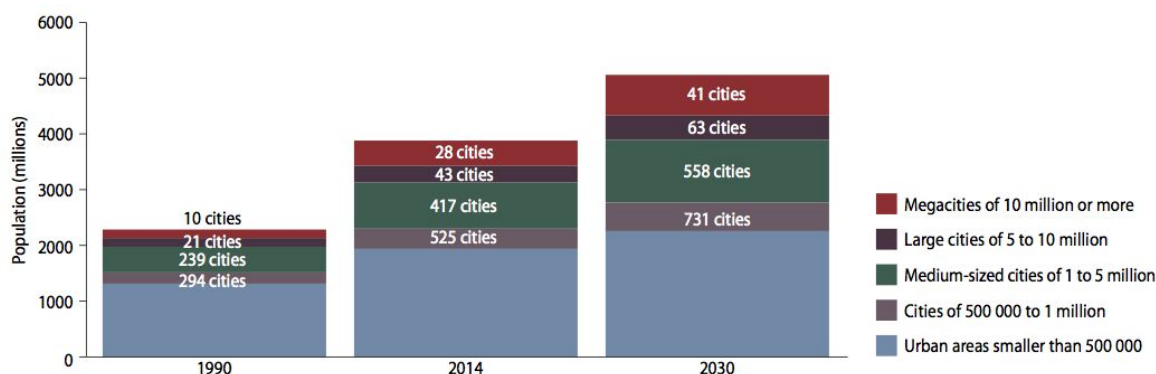
<sup>123</sup> FN (2016): The World's Cities in 2016

<sup>124</sup> Night Frank (2016): Global Cities Report

<sup>125</sup> Ibid

markedsmuligheder for danske arkitekter og designere. Det ses allerede i efterspørgslen på førende danske brands, såsom BIG og DesignIt, der har skabt et globalt marked for deres ydelser.

Figur 17: Urbanisering vil øge antallet og størrelsen af byer



Kilde: FN (2014): World Urbanization Prospects

Presset på byerne og stigende fokus på konsekvenser for klima og miljø gør samtidig, at brugen af ressourcer skal optimeres. I Danmark ses det blandt andet i nye løsninger for biler, hvor adgang afløser ejerskab, mens det på globalt plan ses i øget efterspørgsel på fleksible boliger og bygninger.

Fælles adgang og deling af ressourcer mellem borgere og mellem virksomheder bliver dermed en løsning på presset på ressourcer, hvilket har stor betydning for designere og arkitekter. Arkitekters og designeres kompetencer bliver centrale for at løse de store samfundsmæssige udfordringer, som verdens byer står overfor i de kommende mange år. I byerne bliver der større fokus på den kollektive urbane oplevelse, hvor fleksible byrum, fleksible boliger og fællesområder bliver måden at skabe plads til det øgede pres. Eksempelvis steg efterspørgslen med 18 pct. på fleksible, midlertidige boliger i USA fra 2014 til 2015<sup>126</sup>.

Borgerne bliver samtidig en vigtigere ressource i byers drift og løsning af samfundsudfordringer, hvor digitalisering gør det muligt at lave åbne platforme til at inddrage borgere. Det ses eksempelvis i *social sensing on demand*, hvor borgere med deres smartphone fungerer som menneskelige sensorer i deres byrum. I forbindelse med særlige hændelser, såsom oversvømmelse, aktiveres borgerne on-demand til at indrapportere på tværs af byen. Det giver myndigheder et aktuelt indblik i konsekvenserne i de sammenhænge, hvor sensorer ikke kan fange samme detaljer som den menneskelige tilstedeværelse.

<sup>126</sup> Night Frank (2016): Global Cities Report

### 5.3.2. Stigende internationalisering vil præge den globale arkitektbranche

Urbanisering er en stor driver for byggevækst i udviklingslandene. Befolkningstilvækst, urbanisering og økonomisk vækst vil føre til flere og større byggerier og infrastrukturelle projekter. 65 pct. af det kommende årtis byggevækst vil ske i udviklingslande<sup>127</sup>.

Størrelsen på byer og befolkning gør samtidig, at projekterne bliver større. På globalt plan bliver der flere og flere megaprojekter, som vil præge byggebranchen og påvirke arkitektvirksomhedernes forretningsmuligheder<sup>128</sup>. Den eksisterende bygningsmasse fylder til gengæld fortsat en stor del af den samlede bygningsmasse på globalt plan. Her vil krav om fleksibilitet være med til at sætte gang i nye projekter, som kræver design af løsninger i fællesskab med brugere.

Væksten i projekter i udviklingslande og på samlet globalt plan betyder, at stadigt flere virksomheder beskæftiget med byggeri skal finde deres vækst internationalt<sup>129</sup>.

Internationalisering og eksport bliver afgørende for arkitektbranchens vækst. Det kræver, at arkitektvirksomhederne er i stand til at positionere sig i forhold til at byde på de store udenlandske projekter.

Megaprojekter og internationalisering kræver ressourcer. Her vil de større virksomheder inden for byggebranchen have bedst vilkår og dermed stå stærkest til at vinde markedsandele. Af samme grund sker der i arkitektbranchen og på tværs af værdikæden en konsolidering, hvor opkøb og fusioner er med til at give virksomhederne den fornødne volumen til at kunne konkurrere internationalt<sup>130</sup>. Til gengæld vil mindre arkitektvirksomheder kunne udnytte agilitet, digitale kompetencer og specialisering, som måder at blive konkurrencedygtige i deres markeder, hvor de kan være underleverandører på forskellige dele af et større byudviklingsprojekt<sup>131</sup>.

### 5.3.3. Design som katalysator for innovation

I de seneste ti år er design blevet et stadigt vigtigere strategisk værktøj i virksomheders konkurrenceevne. Designdrevne virksomheder, som bruger design i produktudvikling eller som strategisk værktøj, klarer sig væsentligt bedre end deres konkurrenter.

---

<sup>127</sup> WEF (2016): Shaping the future of construction

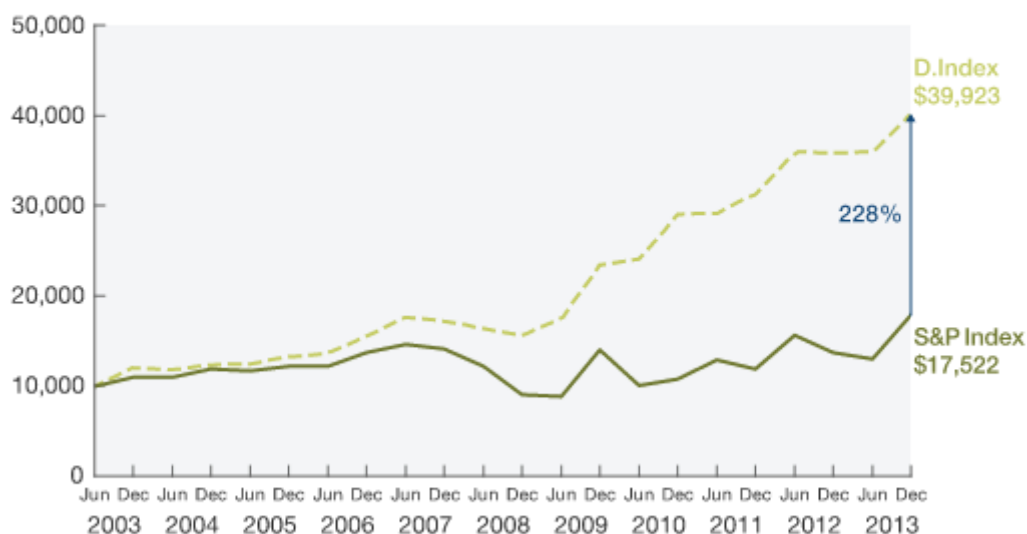
<sup>128</sup> Ibid

<sup>129</sup> Ibid

<sup>130</sup> Ibid

<sup>131</sup> PwC (2017): Construction and engineering trends

**Figur 18: Designdrevne virksomheders værdi er vokset til mere end 200 pct. over deres konkurrenter**



Kilde: McKinsey & Company (2017): Design for value and growth in a new world / HBR (2014): Design Can Drive Exceptional Returns for Shareholders.

Årsagen skal blandt andet findes i det stigende fokus på brugeren, helhedsorienterede oplevelser og deres betydning for et brands værdi<sup>132</sup>. Teknologisk udvikling er ikke alene nok til at få succes. Designkompetencen er det, der kan koble teknologi med brugernes krav om en samlet helhedsoplevelse af funktionalitet og form. Integrationen af teknologi og brugerfokus gør dermed design til en katalysator for innovation og værdiskabelse.

For designere betyder det øget - og forandret - efterspørgsel. Mens mange virksomheder har ansat designchefer, etableret designteams og -labs og afprøvet diverse metoder til at styrke deres kreativitet er det blevet tydeligt, at designtænkning som katalysator for innovation skal anvendes i hele organisationen i fremtiden<sup>133</sup>.

*“Many organizations have appointed chief design officers, acquired design agencies, and set up internal design teams and innovation hubs, hackathons, startup collaborations and co-creation workshops. But none of this has been enough, because effective innovation at scale depends on more.”* Citat fra Fjord (2017): Trends 2017.

Design er ikke noget, der kan isoleres eller indkøbes i armslængde. Samarbejde med designere og designvirksomheder skal i stedet smitte af på organisationen, så flere medarbejdere opbygger evner og kapacitet for innovation. Designvirksomheder skal ikke længere kun levere produkter eller løsninger. De skal kunne styrke deres kunders kapacitet for innovation. Et eksempel her er Designits arbejde for virksomheden Harman International, virksomheden bl.a. bag elektronikbrandet JBL, i perioden 2011-2014. Designit blev hyret til at hjælpe på virksomhedens udfordring med innovation. Fremfor alene at indkøbe design som en service, blev det Designits opgave at styrke koncernens designevner. Ved at opbygge en intern designenhed, som yderligere

<sup>132</sup> Accenture (2017): Amplify You - Technology for people

<sup>133</sup> Fjord (2017): Trends 2017

uddannede og udbredte design internt i virksomheden, opbyggede Designit virksomhedens designevner og innovationskapacitet<sup>134</sup>.

Forretningsmodellen omkring nogle designvirksomheder vil derfor ændre sig, idet de i stigende grad vil skulle levere organisationsmæssige forandringer frem for blot services eller designs. Det kræver, at designvirksomheder er mere åbne og involverende i kundens strategiske planlægning end tidligere. De skal have stærkere blik for strategisk og organisatorisk udvikling hos deres kunder for at kunne styrke kapacitet og kompetencer hos kunden.

Partnerskaber bliver samtidig en mere udbredt forretningsmodel inden for både design og byudvikling. Fokus er på at skabe løsninger og forandringer frem for blot at levere forudbestemte produkter. Partnerskaberne er en måde, hvor man kan minimere risici forbundet med at indkøbe løsninger, hvor man ikke kender slutproduktet. For virksomhederne bliver partnerskaberne en måde at skabe et potentielt større upside ved at lave aftaler om overskudsdeling eller delt ejerskab. Inden for byggeri ses det blandt andet med offentlige-private partnerskaber, mens det inden for det private ses med designere af digitale løsninger, som deler ejerskab og risici med kunderne.

### Virksomhedscase:

#### LiveWork skaber brugerrettede løsninger i en digitaliseret verden

Designvirksomheden LiveWork lever af at oversætte digitalisering til løsninger med fokus på mennesker. Gennem service-design, samskabelse og kundeinddragende processer løfter LiveWork deres kunders fokus på innovationen fra teknologi til værdi for kunderne.

#### **Service design er både redskab og mål**

LiveWork blev grundlagt i 2000 i Oslo. I dag har virksomheden syv kontorer i London, Oslo, Rotterdam, Sao Paulo, Helsinki, Beirut og Bruxelles med ca. 60 medarbejdere. Udgangspunktet for LiveWorks arbejde er at skabe nye innovative, digitale løsninger med udgangspunkt i mennesker. LiveWork arbejder med afsæt i servicedesign for at oversætte fra digital teknologi til menneske og udvikle løsninger som giver mening i hverdagen.

LiveWork arbejder tæt sammen med både kunden og dens kunder om at finde løsninger med et brugerrettet fokus.

#### **Stigende efterspørgsel på brugerforståelse**

De seneste år har LiveWork oplevet stor efterspørgsel på servicedesignere og opgaver, der løses med et brugerrettet fokus. Digitaliseringen betyder endvidere, at efterspørgslen på kompetencer ændrer sig markant, fordi det ikke er længere er sektorviden, der

---

<sup>134</sup> Designit (2015): Harman case - Enabling Corporate Design Thinking

efterspørges, men derimod processer der kan understøtte design af nye digitale løsninger. Servicedesign efterspørges særligt i den offentlige sektor i Norden og UK, men de private erhverv har også fået øjnene op for potentialet i at bruge designkompetencer til at skabe nye services.

#### **Hvad kan danske kreative erhverv lære af casen?**

- **Der et marked for mindre servicedesign-virksomheder:** LiveWork viser, at der er et internationalt marked for servicedesign, som kan udnyttes også af mindre virksomheder.
- **Efterspørgslen på service design stiger:** Både inden for det offentlige og det private anerkendes værdien af servicedesign i stigende grad. Designmetoder sætter mennesket i centrum, og det skaber bedre løsninger uanset hvad formålet er.

#### **5.3.4. Digitalt og åbent design betyder nye værdikæder og kompetencebehov**

Det digitale og det fysiske smelter i stigende grad sammen. Platforme, sensorer, højteknologiske materialer og den enorme mængde data, der følger, betyder, at digitalisering og design skal gå hånd i hånd. Også inden for design og arkitektur vil fokus på mennesker frem for teknologi være en drivkraft for måden at arbejde på<sup>135</sup>.

I byggeriet fører brugen af fælles digitale modeller og data (BIM - Building Information Modelling) og digital kommunikation til nye samarbejdsmodeller. De digitale modeller, hvor brugerens oplevelse i stigende grad sættes i centrum for udvikling og konstruktion, gør det nødvendigt med et bredere samarbejde i hele byggeriets værdikæde<sup>136</sup>. For at skabe de rette rammer for helhedsorienterede projekter vil projekter blive drevet under faste økonomiske rammer, hvor leverandørerne tager en større risiko i forhold den samlede løsning og økonomi<sup>137</sup>.

Arkitektbranchen skal derfor kunne samarbejde mere dynamisk og åbent med de øvrige interessenter i værdikæden for at kunne levere helhed i brugernes oplevelser af bygninger - og i større skala byer. Her handler det om, hvilken værdi virksomheden kan bringe til bordet, og en traditionelt set opdelt værdikæde bliver i stedet til mere dynamiske modeller for samarbejde<sup>138</sup>. Værdikæden er i opbrud på den måde, at ingeniører, arkitekter og entreprenører fusionerer eller opkøber på tværs af værdikæden for at have kompetencer til at kunne tilbyde flere services i én samlet pakke.

---

<sup>135</sup> Accenture (2017): Amplify You - Technology for people

<sup>136</sup> PwC (2016): Industry 4.0 - Engineering and construction key findings

<sup>137</sup> PwC (2017): Engineering and construction trends

<sup>138</sup> WEF (2016): Shaping the future of construction



Bygherrer er samtidig mere opmærksomme på, at samarbejdet mellem kompetencer har stor betydning for, hvor gode og helstøbte byggerier projekterne ender med at levere. Derfor bliver der også i stigende grad stillet krav til samarbejdet, hvor partnerskaber på tværs af værdikæden får større betydning for, hvor attraktiv tilbudsgiveren er over for ordregiveren. De velfungerende samarbejder leverer mere smidige processer med færre fejl og dermed også større potentiale for at kunne levere inden for de økonomiske og tidsmæssige rammer. Alle aktører i værdikæden kæmper derfor også for at positionere sig over for bygherrerne, da en mere central position i projekterne gør det lettere at tage en større andel af projekternes økonomi.

For både arkitekter og designere betyder digitale samarbejdsmodeller, højteknologiske materialer og den store datamængde, at der er brug for medarbejdere med flere digitale og tværgående kompetencer<sup>139</sup>. Byggebranchen har generelt været langsom til at digitalisere<sup>140</sup>. Højteknologiske materialer og redskaber, digital kommunikation og kunstig intelligens har stort potentiale. Det kan til gengæld først forløses, når virksomhederne får opbygget medarbejdere med digitale kompetencer, som gør dem i stand til at håndtere de nye teknologier. Blandt designere har digitalisering hidtil spillet en større rolle. Brugen af data og evnen til at manøvrere i åbne processer med slutbrugere, er noget af det, der gør dem kompetente til at indgå i de dele af projekterne, hvor der er fokus på at få en forståelse for brugernes behov og ønsker<sup>141</sup>.

Selvom begge brancher har brugt software, som en integreret del af deres designarbejde, så er det især dataforståelse, der vil være brug for i fremtiden. Nye digitale redskaber handler, som tidligere beskrevet, i høj grad om at styrke samarbejdet ved at dele data og bruge den aktivt. Derfor bliver evnen til at indarbejde og anvende store mængder af data i designprocessen og forstå at dele data åbent i samarbejde med andre, afgørende for designeres og arkitekters evne til at skabe værdi i fremtiden.

### Virksomhedscase:

RAU Architects designer bygninger efter bæredygtige principper, der skaber dynamiske processer på tværs af byggeriets værdikæde

RAU Architects har en mission om at bygge bygninger, der kan nedbrydes igen. Ideen er at udvikle bygninger, hvor råmaterialerne kan genbruges i fremtiden for at sikre, at byggeriet er bæredygtigt. Det skaber samtidig dynamiske processer, der mindsker fejl og reducerer omkostninger i værdikæden.

### Bæredygtige bygninger

Virksomheden blev etableret i 1992 i Amsterdam, og har fra begyndelsen haft som mission at bygge bæredygtigt for at mindske skade på miljø og mennesker. Med tiden blev ideen videreudviklet, og RAU Architects startede Turntoo i 2010, som er et

<sup>139</sup> Accenture (2017): Amplify You - Technology for people samt Deloitte (2017): Tech Trends - The Kinetic Enterprise

<sup>140</sup> PwC (2016): Industry 4.0 - Engineering and construction

<sup>141</sup> McKinsey & Company (2017): Reinventing through digital

konsulentbureau, der sammen med RAU Architects, arbejder på at finde nye bæredygtige løsninger og innovative arbejdsprocesser til at forny både arkitektur og byggeri med.

For at finde nye innovative løsninger, ser RAU Architects ofte mod andre sektorer end byggebranchen. De har bl.a. udviklet et ståltag i samarbejde med en rutschebane-producent for at udvikle et let og fleksibelt tag, der kan dekonstrueres i tilfælde af, det skal repareres eller genbruges i andre sammenhænge.

### **Relationer er det nye produkt**

RAU Architects tilgang til at forene forretning og bæredygtighed tager udgangspunkt i en af grundpillerne for design: Fokus på brugen. Udgangspunktet er, at services skal understøtte brugerens behov. Det har fx resulteret i et samarbejde med Philips om at levere lys, som en service til en bygning, i stedet for lamper og pærer til belysningen i bygningen<sup>142</sup>. På den måde er producenter i byggeriet med til at levere en service fremfor et produkt.

Det samme gælder arkitektonisk for RAU Architects. Bygninger skal kunne sammensættes af moduler og komponenter, som skal kunne skilles ad og sammensættes på ny. Moduler i byggeri sikrer høj kvalitet samtidig med, at det reducerer omkostninger i byggefasen, simpelthen fordi der sker færre fejl. RAU Architects tilgang til arkitektur bliver derfor både innovativ, dynamisk, eksplorativ og bæredygtig.

### **Hvad kan danske kreative erhverv lære af casen?**

- **Dynamisk samarbejde på tværs af værdikæden:** Dynamisk samarbejde skaber nye innovative løsninger i værdikæden, hvilket reducerer omkostninger i færdiggørelsen af bygninger.
- **Løsninger som en langvarig service:** Langsigtede løsninger kan leveres som services. Det skal samtidig tænkes ind i forretningsmodellen, fordi de langsigtede løsninger skaber langsigtede kunderelationer.
- **Kræver en omlægning i produktions- og salgskæden:** For at få det fulde udbytte af cirkulær økonomi kræver det en omlægning af virksomhedens produktion og salg, så de rette samarbejdspartnere tænkes i alle dele af arbejdet.

---

<sup>142</sup> Ellen Macarthur Foundation: Selling Light as a Service

## 6. Inspiration fra internationale erhvervspolitiske indsatser

Nogle lande har været særligt gode til at udnytte potentialet i de kreative erhverv og skabe vækst. Det gælder blandt andre Finland, Storbritannien og Holland, som alle har iværksat væsentlige erhvervspolitiske indsatser og initiativer, der over en årrække har sat kreative virksomheder fra mange forskellige brancher i stand til at vokse og udnytte de teknologiske og markedsmæssige potentialer.

I dette kapitel præsenteres eksempler på initiativer fra de tre lande, der har haft særlig succes med at stimulere vækst og udvikling i deres kreative erhverv. Eksemplerne giver inspiration til initiativer, der evt. kan sættes i værk med henblik på at styrke de kreative erhverv i Danmark i udviklingen af nye forretningsmodeller og værdikæder i lyset af analysen i kapitel 4 og 5.

Både Finland, Storbritannien og Holland har gennem de seneste tyve år haft et langsigtet fokus på at styrke deres kreative erhverv. I Finland er de stærke inden for computerspil og design, i England inden for musik, spil, film, tv og mode og i Holland er det arkitektur, byudvikling og design, der vejer tungt.

De forskellige indsatser har bidraget til de kreative erhvervs udvikling i forhold til digitalisering, innovation, professionalisering, internationalisering og adgang til kapital.

I det følgende præsenteres centrale tiltag fra hver af de tre lande. Hvert afsnit indledes med en kort introduktion til landets overordnede erhvervspolitiske tilgang til at styrke de kreative erhverv, hvorefter de enkelte initiativer og indsatser beskrives.

### 6.1. Finland - Kreative metoder som driver for vækst i hele økonomien

Finland har gennem mange år arbejdet målrettet med de kreative og kulturelle erhverv. Indsatsen har været forankret i et tværministerielt samarbejde på tværs af Kultur-, Økonomi- og Erhvervsministeriet og fokuseret på indsatser, der går på tværs af de kreative erhverv.

Ifølge de seneste analyser var 3,5 pct. af den finske arbejdsstyrke i 2015 beskæftiget i de kreative erhverv. En arbejdsgruppe nedsat af Ministeriet for Kultur og Uddannelse, Ministeriet for Økonomi og Beskæftigelse samt Ministeriet for Sundhed og Sociale Forhold vurderer imidlertid, at der er potentiale for at øge andelen af beskæftigede i den kreative sektor med mere end 10.000. Det svarer til 10 pct. af regeringens mål for beskæftigelse<sup>143</sup>. Finland har sin primære styrke inden for audiovisuelle erhverv og særligt inden for mobilspil. Den finske omsætning i spilbranchen er mere end 10 gange større end den danske, og branchen omsatte i 2016 for ca 18 mia. kr.<sup>144</sup>. Forhistorien for den finske spilsucces skal blandt andet findes i Nokia, som udviklede de allertidligste spil til mobiltelefoner, og som derfor var en meget stor rugekasse for den første generation af udviklere af spil til mobiltelefoner.

---

<sup>143</sup> Working group on recognizing the creative sectors as a driver of Finnish economy and employment (2017): Promoting the creative economy and intangible value creation as spearheading growth sectors.

<sup>144</sup> <https://www.investinfinland.fi/gaming>

For at styrke væksten har Finland iværksat initiativer og tiltag på en række områder. Man har bl.a. styrket adgangen til risikovillig kapital, skabt bedre rammer for finansiering af forskning og udvikling og styrket eksport og internationalisering af de kreative erhverv. Den målrettede indsats for de kreative erhverv vil blive videreført i de kommende år bl.a. i regi af den kommende organisation Business Finland, som lanceres i begyndelsen af 2018. Business Finland er resultatet af fusionen mellem det finske innovationsagentur Tekes og FINPRO<sup>145</sup>. Et af den kommende erhvervsfremmeorganisations seks fokusområder vil være "New value creation and cultural and creative industries". Fokusområdet er ikke uddybet endnu, men forventes at få fokus på, hvordan man får kreative kompetencer langt bredere ud i andre private og offentlige erhverv. Det vil dermed følge op på et af Tekes' programmer (Feelings-programmet), som præsenteres nærmere nedenfor.

Følgende fem initiativer er blevet undersøgt i Finland:

- **Neogames & Skene - Games Refueled:** Finlands klyngeorganisation for spilindustrien, som samtidig har været operatør på et investeringsprogram målrettet teknologisk udvikling i spilvirksomheder.
- **IPR.VC:** En ny venture-fond, der målrettet investerer i indholdsproducerende virksomheder.
- **Tekes & Feelings:** Et syvårigt investeringsprogram målrettet små og mellemstore kreative virksomheder, der skal udvikle deres processer og metoder ift. at kunne blive leverandører til andre brancher, der ønsker at styrke deres innovation.
- **Aalto University:** Et universitet, der spænder på tværs af teknologi, økonomi, design og kunst for at skabe bedre tværfaglige uddannelser og ny forskning.
- **Lifestyle Finland:** Eksportprogram målrettet mode-, møbel- og designvirksomheder.

De centrale pointer på tværs af de finske initiativer er:

- **Horisontal tilgang** til de kreative erhverv, hvor man ikke tænker i branchemæssige siloer, men både arbejder i forhold til en overordnet teknologisk dagsorden og ser på marked og forretningsmodeller frem for på specifikke brancher.
- **Tværministerielt samarbejde** på tværs af kultur, uddannelse, beskæftigelse og økonomi.
- Fokus på at **styrke innovationskraften** i det brede erhvervsliv via kreative kompetencer.
- **Fokus på netværksfacilitering** og opbygning af nye forretningsmæssige kompetencer
- Erfaringer med målrettede indsatser i forhold til **adgang til kapital**
- Samarbejde **på tværs af fagområder** i uddannelsessektoren hvor kreative og kunstneriske kompetencer kobles med tekniske.

---

<sup>145</sup> FINPRO er en paraplyorganisation for hhv. Invest in Finland, Visit Finland og Export Finland.

### 6.1.1. Neogames

Neogames er en klyngeorganisation, der arbejder for at skabe vækst og udvikling for digitale indholdsproducenter, herunder særligt den finske spilindustri. Neogames minder om danske Interactive Denmark, men har haft en særlig rolle som operatør på innovationsprogrammet Skene, som er finansieret af Tekes, det finske agentur for innovation. Her bistod Neogames med sin dybe forståelse for spilbranchen med at investere de 28 mio. euro i programmet.

#### *Formål og rationale*

Neogames mission er at accelerere, koordinere og understøtte udviklingen i hele økosystemet omkring industrien og forbinde parterne. Organisationen bygger således bro og faciliterer netværk på tværs af erhvervet, uddannelsessystemet, investorer, myndigheder, politikere og presse.

#### *Målgruppe og virkemidler*

Neogames' aktiviteter fordeler sig på tre målgrupper:

- **Spiludviklere, vidensinstitutioner og forskere:** Neogames udøver lobbyvirksomhed, samler grupper af virksomheder til markedsfremstød, faciliterer netværk og andre aktiviteter, der binder branchen sammen og arbejder med matchmaking mellem forskere og udviklere.
- **Investorer og forlag:** Neogames faciliterer kontakt til industrien i hele Finland og arrangerer events og andre aktiviteter, hvor spiludviklere møder investorer og forlag.
- **Myndigheder og presse:** Neogames formidler viden til både presse og policyudvikling og bistår med implementeringen af nationale udviklingsprogrammer i regi af Tekes, hvor deres specifikke spilfaglighed og viden om hvilke interessante virksomheder, der findes i hele Finland har hjulpet Tekes til succes.

Den del af Neogames, der adskiller sig fra Interactive Denmark, handler primært om operatørrollen på innovationsprogrammet Skene – Games Refueled, som eksisterede mellem 2012 and 2015. Programmet investerede i tidlige aktiviteter med teknologisk fokus i finske spilvirksomheder. Virksomhederne beskæftigede sig med en meget bred flade af spilrelaterede produkter - fra VR-spil over serious games og udvikling af universer til flere platforme til udvikling af "game-engines". Fokus var på at opbygge tekniske kompetencer i virksomhederne, som kan have en langsigtet effekt på deres forretning.

Neogames spillede en særlig rolle i udrulningen af programmet gennem deres landsdækkende netværk og branchekendskab. Det nære kendskab til branchens virksomheder koblet med teknisk orienterede investeringer var med til at sikre, at den finske spilbranche blev succesfuld inden for mobilspil. Der blev over den 3-årige periode i alt investeret 28. mio. euros fra programmet i ca. 50 virksomheder (hvilket udgør 20 pct. af den samlede spilbranche i Finland). Skene-midlerne blev medfinansieret med yderligere 25 mio. euros fra virksomhederne, som igen tiltrak yderligere 53 mio. euros fra andre private investorer.

Alle de finske spilvirksomheder, der har fået kommerciel succes har i deres levetid haft investering fra Tekes. Det gør partnerskabet mellem Tekes og klyngeorganisationen til en hjørnesten i branchens udvikling. Det skal også bemærkes, at Tekes målrettede arbejde med spil, som senest blev udmøntet i Skene har været så stor en succes, at der ikke længere er et særligt spil-investeringsprogram i Tekes. I stedet søger spilvirksomhederne i dag investeringer på linje med andre teknologivirksomheder.

Udover samarbejdet med Tekes har Neogames også et selvstændigt fokus på at styrke vækstlaget i branchen for at sikre, at der hele tiden udvikles talenter. Neogames arbejder med talentudvikling gennem en række aktiviteter såsom:

- Formidling af viden om uddannelsesmuligheder blandt helt unge skolebørn
- Makerspaces og game events, hvor talenterne bliver spottet og guidet
- Mentorordninger mellem professionelle og hobby-udviklere mhp at inspirere sidstnævnte til at udvikle spil professionelt.

### *Organisering, finansiering og mulige effekter*

I erkendelsen af, at spilbranchen konstant er i forandring, opererer Neogames ikke med detaljerede og langsigtede handlingsplaner, men baserer deres arbejde på en agil, projektorienteret og pragmatisk tilgang, hvor de følger branchens behov.

Direktøren for Neogames Koopee Hiltunen oplyser, at Neogames' årlige budget er på ca. 3.7 mio kr., som genereres via en tredjedel fra medlemskontingenter, en tredjedel tilskud fra uddannelsesministeriet og en tredjedel fra projekter og samarbejder med større spilstudier.

Der er tre ansatte i Neogames i form af en direktør, en seniorrådgiver med dybt kendskab til spiludviklernes branche samt en senioranalytiker med fokus på policyudvikling og analyse. Kernen i organisationen er derfor at etablere konkrete og praktiske projektsamarbejder med andre organisationer. Et eksempel var Neogames samarbejde med filmbranchen om at udvikle en ny incitamentsordning for indholdsproduktion i Finland, hvor man lykkedes med at etablere en ordning, som er implementeret fra 2017.

Der er ikke gennemført systematiske målinger af Neogames effekter, men siden Neogames blev etableret i 2003 er branchen vokset voldsomt fra 40 virksomheder i 2004 til 260 virksomheder i 2014<sup>146</sup>, og omsætningen er vokset fra 87 mio. euro i 2008 til 2,4 mia. euro i 2015<sup>147</sup>

## **6.1.2. IPR.VC**

I Finland har man haft et selvstændigt fokus på at sikre adgang til risikovillig kapital målrettet kreative erhverv. For at tiltrække kapital skal der i sagens natur være en idé eller en virksomhed med økonomisk perspektiv, og der skal være ambitioner og kompetencer i teamet bag til at realisere potentialet. Særligt sidstnævnte er ofte en udfordring blandt kreative erhverv. En anden udfordring er, at der er en ubalance mellem adgangen til kapital, der styrker teknologiudvikling og adgangen til kapital, der styrker indholdsproduktion. Iværksættere og virksomheder har ofte især

---

<sup>146</sup> <https://www.tekes.fi/en/programmes-and-services/recently-ended-programmes/game-funding/material/>

<sup>147</sup> <http://www.neogames.fi/en/industry-info/>

vanskeligheder ved at tiltrække investeringer til indholdsproduktion. Den finske kapitalfond IPR.VC er et bud på et initiativ, der arbejder på at løse disse udfordringer.

### *Formål og rationale*

IPR.VC er en venturekapitalfond specialiseret i digitalt medieindhold indenfor film, tv, spil og internet. Formålet er at investere i europæiske entreprenører med ambitioner om at skabe succesfuldt indhold til et internationalt marked. De tre grundlæggere og partnere bag fonden har dybt kendskab til digitale medier og indholdsproduktion og etablerede fonden i erkendelse af, at de så et behov for kapital målrettet udvikling af indhold og ønskede at bevise, at man kan lave en succesfuld businesscase som investor i originalt indhold.

### *Målgrupper og virkemidler*

IPR.VC benytter sig af to virkemidler:

- **Investering og lån:** Fonden investerer typisk ca. en halv til en hel mio. euro i projekterne og yder ligeledes lån på op mod 50.000 euro til at finansiere produktudviklingsfasen.
- **Rådgivning og kompetenceudvikling:** Før fonden investerer har den tæt dialog med projekterne med henblik på at forventningsafstemme visioner og målsætninger. Det er afgørende for fonden, at projekterne har ambitioner om at ville opnå succes på et internationalt marked. Mange kreative virksomheder mangler kompetencer ift. at realisere et forretningsmæssigt potentiale på et kommercielt og internationalt marked. I det lys stiller IPR.VC krav om tilknytning af konsulenter, og der indlægges faste milepæle i produktionen. Her gør man status på projekternes fremdrift og disponeringer med et særligt fokus på marketingplanen.

### *Organisering, finansiering og mulige effekter*

Ved lanceringen medio 2015 havde grundlæggerne nået målet om at etablere en investeringsfond på 20 mio. euro fordelt på offentlige midler fra Tekes Venture Capital (30 pct.), pensionskasser (30 pct.) samt andre investorer i form af privatejede fonde, forsikringsvirksomheder, andre industrielle investorer samt partnerne selv<sup>148</sup>. To år efter lanceringen er ca. halvdelen af puljen investeret, og med to år tilbage af fondens fireårige investeringsperiode forventes resten af puljen at være investeret i 2019. På de to år har fonden modtaget og vurderet 404 investeringsprospekter og gennemført 23 investeringer på tværs af film, spil, musik, events og universer til flere platforme.

Ifølge fondens partnere forløb arbejdet med at rejse midlerne til den første fond overraskende nemt. Særligt hvad angår engagementet fra pensionskasserne, oplevede grundlæggerne opbakning, hvilket er interessant i lyset af, at pensionskasserne typisk foretager langt større investeringer og sjældent investerer i brancher, hvor de ikke selv har stærke kompetencer. Grunden til at det lykkedes, var en kombination af flere ting. For det første var timingen god,

---

<sup>148</sup> <http://ipr.vc/investors/>

idet pensionskassernes behov for nye investeringsmarkeder var akut. De var udfordrede, da de stod med store investeringssummer i et lavrentemarked, hvor aktiekurserne var skyhøje. For det andet var fondens grundlæggeres branche- og markedskendskab afgørende. De formåede med succes at forklare, hvordan indholdsproducerende virksomheder arbejder og kunne demonstrere solide analyser af det finansielle investeringspotentiale.

Det er endnu for tidligt at vurdere investeringernes effekt, men der er allerede nu enkelte projekter, som er begyndt at generere et afkast. Arbejdet med at opbygge en ny fond, der kan overtage, når den eksisterende udløber i 2019, er også igangsat.

Foruden den effekt fonden har skabt i kraft af afkast og antallet af støttede projekter, oplever fondets medarbejdere, at de også selv har effekt på branchen. Projektejerne får de nye forretningsmæssige kompetencer og løfter deres ambitionsniveau, når de møder en kommercielt tænkende kapitalfond frem for de vanlige støttemekanismer, der eller præger feltet.

### **6.1.3. Tekes & Feelings programmet**

Risikovillig kapital, rådgivning og viden i de tidlige faser er afgørende for mange virksomheder. I forhold til særligt de kreative erhverv med immaterielle produkter og services og nye forretningsmodeller stiller det nye krav til de aktører, der skal levere kapital, viden og rådgivning i forhold til kendskab til og forståelse for kreative produkter, forretningsmodeller og værdikæder. Det finske agentur for innovation, Tekes, har arbejdet med dette i flere af deres programmer, hvor Skene-programmet, der blev præsenteret ovenfor er et af dem. Nedenfor præsenteres Feelings-programmet, der er et tiltag som sigter på bredere brug af kreative kompetencer i andre erhverv.

#### *Formål og rationale*

Formålet med “The Feelings programme” er at stimulere til konkret forretningsudvikling og forskning med afsæt i en hypotese om at følelser, bedre kundeoplevelser og andre immaterielle ydelser er driver for innovation og vækst på et internationalt marked på tværs af brancher. Rationalet bag programmet har været at stimulere kreative virksomheder inden for eksempelvis musik, film, spil, mode, design, oplevelsesdesign og kunst til at udvikle metoder, der kan sælges til andre. Fokus har dermed ikke været på det kreative produkt eller indhold, men på metoden der ligger bag for på den måde at skabe et udbud af leverandører, der kan skabe vækst gennem bedre kundeoplevelser og følelser i andre brancher. Med andre ord har ambitionen med Feelings-programmet været at støtte F&U i kreative virksomheder målrettet et bredt marked.

Det overordnede mål er, at Finland skal være førende i verden inden for værdiskabelse baseret på immaterielle og følelsesbaserede produkter og processer inden 2030. Til at nå dette mål investerer Feelings-programmet 100 mio. euro i perioden 2012 - 2018, hvor halvdelen kommer fra Tekes, mens den anden halvdel kommer fra de deltagende virksomheder og forskningsinstitutioner.

Målsætningen for Feelings-programmet er at skabe:

- Nye forretningskoncepter og -modeller baseret på følelser og oplevelser.



- Værktøjer og andre redskaber til bedre kundeforståelse
- Innovative, tværsektorielle partnerskaber
- Ny tværsektoriel viden som kan hjælpe virksomheder til at blive frontløbere inden for immateriel forretningsudvikling.

### *Målgruppe og virkemidler*

Feelings-programmet støtter primært kreative SMV'er, der ønsker at afprøve nye veje til immateriel værdiskabelse og sekundært videninstitutioner, som søger midler til forskningsprojekter i krydsfeltet mellem innovation og immateriel værdiskabelse. Det er unikt for Tekes at lave et F&U-program målrettet ikke-teknologiske SMV'er. Gennem Feelings-programmet har Tekes pt. givet støtte til ca. 240 virksomheder. Støtten ligger i størrelsesordenen 50-100.000 euro, hvortil der kommer virksomhedernes medfinansiering, som ligger på 20-50 pct. af projektsummen.

Foruden den økonomiske støtte, rummer programmet en række andre virkemidler:

- Meget konkret **én-til-én-rådgivning** til virksomhederne ift. at stimulere og hjælpe dem til at søge programmet. Her har erfaringen været, at det kræver meget tæt dialog med og dybt kendskab til virksomhederne, fordi de ikke udgør en klassisk målgruppe for Tekes.
- Adgang til **værktøjer og guides** til bedre at forstå hvordan værditilbud opstår og ser ud fra kundernes perspektiv, samt hvordan man kan identificere og måle bæredygtige forretningsmodeller.
- Adgang til **samarbejdsprojekter og netværksaktiviteter** mellem private virksomheder og offentlige videninstitutioner.

### *Organisering, finansiering og mulige effekter*

Feelings-programmet er organiseret i Tekes med en projektleder, en "projektaktivator", der har ansvar for at opsøge og motivere virksomheder til at søge programmet samt et team på syv personer og en kommunikationsansvarlig. Programmet er som nævnt finansieret af Tekes og medfinansieret af virksomheder og forskningsinstitutioner. Tekes forventer, at den samlede projektsum overstiger 100 mio. euro, når projektet er gennemført med udgangen af 2018.

Tekes er oprindeligt etableret for at støtte F&U inden for teknologi og med større virksomheder som målgruppe. Feelings-programmet her derfor repræsenteret en udfordring i Tekes med sit fokus på kreativt indhold og processer leveret af SMV'er. Det har krævet, at man løbende øgede forståelsen for programmets målgruppe, deres behov og hvordan F&U ser ud i en kreativ virksomhed. På samme måde har der været behov for at øge kendskabet til Tekes blandt målgruppen og hjælpe dem meget konkret ift. ansøgningsprocedurerne i lyset af, at målgruppen ofte har meget lidt erfaring med at udarbejde detaljerede business- og projektplaner. Ovennævnte projektaktivator har haft den opgave og er ansat som ekstern konsulent på baggrund af hans indgående kendskab til branchen.

Feelings-programmet har fokus på immateriel værdiskabelse i en ny målgruppe, som endvidere går på tværs af de kreative erhverv. Derfor var der behov for at tilføre viden udefra til Tekes og arbejde på en måde, hvor man løbende gjorde sig erfaringer med projekter, testede om de faldt inden for Tekes' formål og udviklede nye procedurer for ansøgning. Man startede med at støtte projekter blandt spilvirksomheder, fordi de minder om teknologivirksomheder og udvidede herefter løbende programmet til at omfatte andre erhverv.

Evalueringen af Feelings-programmet er i december 2017 endnu ikke offentliggjort. Programmet udløber i 2018, og projektejer ser meget positivt på forløbet målt ift., at der vil blive investeret mere end målsætningen på de i alt 100 mio. euro. Når Tekes i 2018 fusionerer med FINPRO i nye Business Finland, bliver der, som nævnt ovenfor, et særligt fokus på værdiskabelse gennem kreative kompetencer. Forventningen er, at erfaringerne fra Feelings-programmet kommer til at indgå i det arbejde.

#### **6.1.4. Aalto University**

Et af de helt store opmærksomhedspunkter i Finland er, at man arbejder horisontalt med kreative erhverv forstået som, at man ikke fokuserer branchespecifikt, men i høj grad ser på tværs af de kreative brancher og på potentialet i kreative kompetencer som værdiskaber i andre sektorer. Hvis potentialet i kreative kompetencer skal udnyttes, kræver det, at man bliver langt bedre til arbejde tværsektorielt og til at omsætte kreative kompetencer til innovation og vækst. Aalto University repræsenterer et bud på, hvordan man kan uddanne vækstlaget i at arbejde med den målsætning for øje.

##### *Formål og rationale*

Aalto University blev etableret i 2010, som en fusion mellem tre større finske universiteter<sup>149</sup>. Aalto kan dermed sammenlignes med en fusion mellem en designskole, et teknisk universitet og en handelshøjskole. Målet var at skabe et innovativt universitetsmiljø med tæt samarbejde på tværs af forskning, virksomhedsstudier, kunst og teknologi og derigennem imødekomme behovet for at finde nye løsninger på aktuelle og fremtidige samfundsmæssige udfordringer.

##### *Målgruppe og virkemidler*

I dag består universitetet af seks skoler med ca. 17.500 studerende og 4.000 ansatte. Det gør universitetet til Finlands næststørste universitet, kendt for dets meget praksisbaserede og tværfaglige læringsmiljøer og for en vision om at bidrage til et bæredygtigt samfund baseret på innovation og entreprenørskab. Aalto Universitet har som strategisk målsætning, at man vil uddanne hvad de selv betegner som "game changers", der gennem brug af kreativitet, kunst, tværfaglighed og entreprenørskab skal skabe fremtidens bæredygtige samfund.

En væsentlig del af den praksisbaserede tværfaglighed er organiseret omkring såkaldte "learning factories" hvor virksomheder inviteres ind til samarbejde med de studerende og forskerne. På alle

---

<sup>149</sup> The Helsinki University of Technology (1849), The Helsinki School of Economics (1904) og The University of Art and Design Helsinki (1871)

seks skoler mødes studerende og forskere således på tværs i tværdisciplinære og tematiske teams. Her udvikler de løsninger og produkter i samarbejde med virksomheder og organisationer udefra.

Foruden at skulle skabe innovative løsninger på aktuelle, samfundsmæssige udfordringer, er ideen bag tilgangen også, at særligt de traditionelle discipliner skal introduceres for kunstneriske og kreative metoder. Filosofien er, at de traditionelle fag først for alvor bliver i stand til at betragte deres respektive fagområder på nye måder, hvis de tilgår det delvist gennem kreativ og kunstnerisk praksis. Kendetegnende for løsningerne er da også typisk følgende:

- At teknologerne og forskerne på den ene side inspireres af de mere kreative discipliner til at stille nye, relevante spørgsmål til deres fagområde.
- At kunstnere og designere på den anden side eksperimenterer med at integrere teknologi, samfunds- og markedsudfordringer i deres projekter.

### *Organisering, finansiering og mulige effekter*

For universitetet har det ikke været et problem at få erhvervslivet, NGO'erne og andre organisationer til at involvere sig i læringsmiljøerne og de nævnte "factories". Ofte yder de tilmed en medfinansiering for de studerendes tid. Etableringen af universitetet er endvidere delvist finansieret af private midler.

Virksomhedernes vej ind i disse factories er enten genereret ved de studerendes interesse og arbejde med at pitche projekter, men oftest kommer forespørgslen på samarbejde fra erhvervssiden.

Motivationen for de eksterne organisationer knytter sig foruden de nye løsninger også til muligheden for at skabe relationer til kommende, kvalificeret arbejdskraft. Det er relevant, fordi beskæftigelsesraterne blandt dimitterende fra Aalto University er høj, ligesom en meget høj andel af dimittenderne, ifølge universitetet, starter egne virksomheder. Effekten viser sig også ved, at universitetet i 2017 blev placeret på en 13. plads indenfor kunst og design i QS World University Ranking fra 2017<sup>150</sup>, og internationalt har universitetet bidraget til store internationale succeser indenfor særligt mode, design, film og tv.

### **6.1.5. Lifestyle Finland**

Med øget international opmærksomhed omkring finsk design, har der også været behov for at understøtte de finske virksomheder inden for mode, møbler og design i bred forstand i deres arbejde på det globale marked. Derfor har den finske eksportorganisation Export Finland iværksat initiativet Lifestyle Finland.

#### *Formål og rationale*

Lifestyle Finland understøtter finske mode-, møbel, og designfirmaer i at komme ind på det asiatiske og europæiske marked. Initiativet startede i 2015 i erkendelse af, at det finske marked er for lille til den voksende talentmasse. Virksomhederne er derfor meget hurtigt tvunget til at se

---

<sup>150</sup> [http://www.aalto.fi/en/about/reports\\_and\\_statistics/](http://www.aalto.fi/en/about/reports_and_statistics/)

mod de internationale markeder. Det sker ofte, førend de har etableret et solidt brand og partnerskaber samt opbygget nødvendige kritiske masse og kompetencer i virksomheden.

### *Målgruppe og virkemidler*

Lifestyle Finland er en indsats målrettet relativt små virksomheder, som dog er tilstrækkeligt etablerede til, at de er klar til at bevæge sig ud på et internationalt marked. På nuværende tidspunkt er der 60 virksomheder engageret i Lifestyle Finland. De er kendetegnet ved at arbejde med design, mode, indretning, møbler, børne- og skønhedsprodukter.

Lifestyle Finland tilbyder denne virksomhedsgruppe en række forskellige services med fokus på go-to marked aktiviteter. Det inkluderer:

- B2B matchmaking og at sætte møder op med potentielle kunder.
- Afvikling af delegationsrejser og showrooms på markedsfremstød.
- Presseaktiviteter og aktiviteter målrettet interessenter.
- Coaching og workshops for virksomhederne.

Lifestyle Finland samarbejder blandt andet med Helsinki Design Week, hvor virksomhederne får mulighed for at promovere sig internationalt i forbindelse med designugen.

### *Organisering, finansiering og mulige effekter*

Initiativet hører under Export Finland, der er en finsk offentlig interesseorganisation, og som arbejder for at styrke finsk eksport generelt. Initiativet er i dag bemanded med fire medarbejdere, der kender branchen og det internationale marked for design, mode og indretning.

Lifestyle Finland monitorerer og evaluerer løbende på events og aktiviteter, de afholder, og måler på deltageres tilfredshed. På nuværende tidspunkt er det svært at vise den konkrete effekt af initiativet, men initiativets succes vil blandt andet blive målt på hvor mange finske design- og modevirksomheder, der er blevet introduceret til hinanden gennem initiativet. Forankringen af programmet er, som tidligere nævnt hos Export Finland, der på nuværende tidspunkt er en del af paraplyorganisationen FINPRO.

## 6.2. Storbritannien - En organiseret sektor med stor økonomisk betydning nationalt og regionalt

I Storbritannien er der stor bevågenhed på kreative erhverv, der dækker over ni undersektorer: Reklame og markedsføring; arkitektur; kunsthåndværk; design (produkter, grafisk og mode); film, tv, video, radio og fotografi; IT, software og computer service; forlag; museer, gallerier og biblioteker; musik og visuel kunst<sup>151</sup>.

Ifølge den seneste opgørelse var den samlede værdiskabelse i den kreative økonomi på ialt 133.3 mia. pund i 2014 og udgjorde 8.2 pct. af den samlede britiske økonomi. I perioden 2011-2014

---

<sup>151</sup> European Commission (2016): Boosting the competitiveness of cultural and creative industries for growth and jobs

voksende værdiskabelsen i den kreative økonomi med omkring 25 pct.<sup>152</sup>. En fremskrivning af den aktuelle udvikling viser, at de kreative erhverv vil skabe op imod en million nye jobs i Storbritannien frem til 2030<sup>153</sup>. Det er særligt de skærmbaserede medier, der skaber volumen i de kreative erhverv med reklame og markedsføring, IT, software og computerservice samt film og TV som de største kreative brancher. Arkitektur, forlag og design er dog også store brancher<sup>154</sup>.

#### *Tværgående organisationer samler den erhvervspolitiske indsats omkring kreative erhverv*

På statsligt niveau har ministeriet for digital, kultur, medie og sport (DCMS) siden 2014, arbejdet med begrebet  *kreativ økonomi*, der fokuserer på kreative kompetencers værdiskabelse på tværs af hele økonomien<sup>155</sup>.

Det brede fokus på kreative kompetencers værdiskabelse har længe præget den erhvervspolitiske indsats. Det ses blandt andet i kraft af de organisationer, der har været operatører på erhvervspolitikken omkring kreative erhverv.

I 2011 etableredes Creative Industries Council (CIC), som et nationalt samarbejdsforum for samtlige kreative industrier og staten<sup>156</sup>. I rådet sidder ministeriet for digital, kultur, medie og sport, ministeriet for erhverv, energi og industrielt samarbejde samt repræsentanter fra de kreative erhverv<sup>157</sup>. Rådet har haft ansvar for at udarbejde den fælles strategi - først Create UK og senest den opdaterede strategi Create Together fra 2016. Strategien fokuserer især på at styrke iværksætter, digital infrastruktur, vækstfinansiering, udnyttelse af IPR, samarbejde på tværs af kreative erhverv og andre sektorer samt internationalisering.

Foruden de statslige initiativer har organisationer som NESTA<sup>158</sup> og Creative United<sup>159</sup> arbejdet på at synliggøre de kreative erhvervs betydning for landets økonomi og understøtte ny vækst. Blandt andet har NESTA stået i spidsen for at udvikle og gennemføre analyserne af den kreative økonomi og dens betydning, mens Creative United har ydet finansiering til iværksættere i de kreative erhverv.

Initiativer, som Creative England, har også haft væsentlig betydning i kraft af deres målrettede indsats for at styrke de kreative erhverv regionalt<sup>160</sup>. Her skal et nyt femårigt initiativ fra 2018 understøtte arbejdet ved at bygge bro mellem klyngerne og vidensinstitutionerne. Med The Creative Industries Clusters Programme (CICP) skal der etableres op til otte strategiske

---

<sup>152</sup> UK DCMS (2016): Creative Industries Economic Estimates

<sup>153</sup> Bazalgette, Peter (2017): Independent Review of Creative Industries. Beregningen er baseret på en lineær fremskrivning af data fra DCMS samt den officielle beskæftigelsesstatistik fra ONS i 2016.

<sup>154</sup> UK DCMS (2016): Creative Industries Economic Estimates

<sup>155</sup> <https://creativeconomy.britishcouncil.org/guide/measuring-creative-industries> (Dec. 2017)

<sup>156</sup> Creative Industries Council (2016): Create Together

<sup>157</sup> Rådet har ikke et allokert budget, men visse initiativer understøttes af staten og industrien. DCMS og industrien driver sammen sekretariatet for rådet og dets respektive arbejdsgrupper.

<sup>158</sup> NESTA er en uafhængig organisation, der arbejder med at øge innovationskraften i Storbritannien og globalt.

<sup>159</sup> Creative United yder finansiering og forretningsudviklende services målrettet kreative vækstvirksomheder.

<sup>160</sup> European Commission (2016): Boosting the competitiveness of cultural and creative industries for growth and jobs

partnerskaber mellem regionale klynger og videninstitutioner. Sammen skal de, via challenges, udvikle nye løsninger, produkter og forretningsmodeller for de kreative industrier og således fungere som en katalysator for væksten i sektoren<sup>161</sup>.

Tre initiativer har været i fokus i Storbritannien:

- **Creative England:** Et tværgående initiativ, der styrker den regionale udvikling af de kreative erhverv udenfor London.
- **Music Academic Partnership:** Partnerskab mellem uddannelsesinstitutioner og brancheaktører for at styrke innovation i musikbranchen.
- **Digital Catapult:** Et center for innovation, der støtter digital forskning og udvikling i de kreative erhverv.

De centrale pointer på tværs af initiativerne i Storbritannien er:

- En **samlet og samarbejdende kreativ sektor**, hvis økonomiske effekt opgøres ved kreative jobfunktioner i hele økonomien.
- Fokus på at skabe **stærke klynger af kreative erhverv** gennem målrettet talentudvikling og finansieringsprogrammer uden for London.
- Bred **adgang til risikovillig kapital** til spil-, TV-, film- og digitale brancher i hele England.
- Øget samarbejde mellem **vidensmiljøer og de kreative erhverv** for at styrke teknologisk udvikling og professionalisering.
- Hjælp til **digital forretningsudvikling** via tilgængeliggørelse og videndeling om nye, voksende teknologier som blockchain og smart contracts, virtual, augmented og mixed reality systems.

### 6.2.1. Creative England

Storbritannien har stærke digitale, kreative erhverv, der har fostret globale succeser inden for både spil, film, TV og digitale brancher. London udgør en global magtposition i de digitale, kreative brancher, hvilket er til stor gavn for hele landets digitale, kreative virksomheder og iværksættere. Til gengæld kan der være stor forskel på, hvor let talenternes adgang er til marked, udvikling og finansiering, afhængigt af, hvor tæt de befinder sig på Londons globale kerne af digitale, kreative erhverv.

#### *Formål og rationale*

Formålet med Creative England er at sikre, at man udnytter Londons styrke og, at talenter fra hele landet får mulighed for at slå igennem professionelt. Derfor arbejder Creative England på at

---

<sup>161</sup> AHRC, Arts & Humanities Research Department (2017): Creative Industries Clusters Programme, Programme Scope

sikre infrastruktur, udvikling og finansiering til de regionale centre af landets digitale, kreative erhverv.

### *Målgruppe og virkemidler*

Creative England arbejder på tværs og omfatter spil, film, TV og digitale brancher. Organisationen har et omfattende indsatsområde med målrettede programmer og aktiviteter inden for de enkelte kreative brancher. Aktiviteterne spænder på tværs af talentudvikling for iværksættere, finansieringsprogrammer for virksomheder og projekter og netværksaktiviteter med fokus på at bygge bro mellem små og store virksomheder i de kreative erhverv. Creative Englands arbejde i 2017 omfattede blandt andet programmerne:

- **Emerging Talent Programme**, som er målrettet forfattere og instruktører, der har professionel erfaring, men endnu ikke har lavet en feature film, som har tiltrukket distributionsmidler. Her kan ansøgere opnå økonomisk og kompetencemæssig støtte.
- **Film Enterprise**, som er en filmfond med fokus på at investere i filmselskaber ud fra den mest egnede finansieringsform for selskabernes udvikling. Film Enterprise tilbyder således både investeringer, lån og en service, hvor fonden hjælper selskaberne med at styrke deres indtægtsstrømme og udnytte nye markeder.
- **Greenshoots Fund**, som i samarbejde med Microsoft yder finansiering på mellem 50.000 og 200.000 pund til små og mellemstore spilvirksomheder, som skaber innovative spilprodukter og kan demonstrere et stort vækstpotentiale.
- **iWrite**, hvor 18 forfattere fra forskellige dele af landet og med erfaring indenfor teater, noveller og tv gennemgår et kompetenceforløb, der gør dem i stand til at omsætte deres talent til en filmkontekst.
- **Creative England Production Fund**, hvor filmskabere kan søge om støtte til finansieringen af deres film.

### *Organisering, finansiering og mulige effekter*

Creative Englands partnere inkluderer investorer fra virksomheder som Google og Facebook såvel som lokale myndigheder, kulturinstitutioner og universiteter, staten, der yder medfinansiering via The National Lottery Fund, The British Regional Growth Fund samt EU via strukturfondsmidler til forretningsudvikling inden for film og TV. Foruden offentlige midler og private investeringer, etablerede Creative England i 2014 et kommercielt datterselskab i form af CE Trading. Gennem selskabet tilbydes sekretariatets kompetencer som private rådgivningsydelser for at bidrage til driften af sekretariatet. Det samlede budget for Creative England var i 2017 på 8,2 mio. pund<sup>162</sup>.

Gennem de regionale kontorer har Creative England mellem 2013-17 investeret 18 mio. pund af Englands regionale væksthed i virksomheder og projekter, størstedelen som lån og en mindre andel som direkte investeringer. Omkring 95 pct. af alle disse lån er i dag ved at blive

---

<sup>162</sup> Creative England (2017): Annual Report 2016-2017

tilbagebetalt<sup>163</sup>. Initiativerne er støttet af både offentlige og private parter, hvilket er med til at skabe mere levedygtige og langsigtede programmer<sup>164</sup>. Eksempelvis viser beregninger, at 10 mio. pund i offentlige investeringer har gearret 32 mio. pund fra den private sektor og skabt 1.300 arbejdspladser.

Det regionale fokus i organisationen har også bidraget til at understøtte udviklingen og væksten af markante kreative klynger uden for London. Organisationens arbejde omfatter i 2017 dermed 47 regionale klynger af digitale, kreative erhverv på tværs af landet<sup>165</sup>. Creative Englands arbejde har dermed ikke blot skabt økonomiske effekter, men især bidraget til, at digitale, kreative erhverv styrkes på tværs af landets byer og regioner.

### **6.2.2. Music Academic partnership**

Manglen på professionelle kompetencer blandt de unge iværksættere er en udfordring for musikbranchen. Music Academic Partnership er et partnerskab mellem uddannelsesinstitutioner og brancheaktører, som skal bygge bro, der styrker de professionelle kompetencer i uddannelserne og styrke innovationen i branchen.

#### *Formål og rationale*

I 2016 blev Music Academic Partnership (MAP) etableret som et samarbejde mellem udvalgte uddannelsesinstitutioner og den kommercielle musikindustri via brancheorganisationen UK Music. UK Music repræsenterer musikbranchen på tværs af indspillet musik og livemusik, og har en medlemsbase og et netværk bestående af pladeselskaber, forlag (større og mindre), sangskrivere, komponister, tekstforfattere, musikere, managere, producere, bookere og agenter, spillesteder og rettighedsselskaber<sup>166</sup>.

MAP er etableret på baggrund af den britiske regerings overordnede målsætning om at skabe vækst og innovation i Storbritannien<sup>167</sup>. Den britiske musikindustri repræsenterer en stor økonomi, som vokser hurtigere end det øvrige erhvervsliv. I 2015 stod musikindustrien for ca. 120.000 fuldtidsjobs og et bidrag på 4,2 milliarder pund til den Britiske økonomi. Derudover er Storbritannien førende på internationale hitlister med fem britiske artister på den globale top 10 i 2015<sup>168</sup>.

#### *Målgruppe og virkemidler*

Programmet består af en række konkrete indsatser og tilbud med forskellige målgrupper (se nedenfor). Overordnet henvender programmet sig til studerende, forskere og uddannelsesinstitutioner samt til industriens etablerede virksomheder<sup>169</sup>.

---

<sup>163</sup> Ibid.

<sup>164</sup> European Commission (2016): Boosting the competitiveness of cultural and creative industries for growth and jobs

<sup>165</sup> Creative England (2017): Annual Report 2016-2017

<sup>166</sup> <https://www.ukmusic.org/about/>

<sup>167</sup> UK Music (2017): Music Academic Partnership

<sup>168</sup> UK Music (2016): Measuring Music

<sup>169</sup> UK Music (2017): Music Academic Partnership



- **Music Industry Interface:** Alle medlemmer af MAP-netværket, herunder virksomheder og uddannelsesinstitutioner, får adgang til kvartalsvise branchemøder, hvor førende industripersoner præsenterer aktuelle udfordringer og udviklinger. Formålet er, foruden videndeling, at skabe en ramme for netværksdannelse på uddannelser og industri.
- **Student Opportunities:** Denne del af programmet henvender sig til studerende på netværkets uddannelser, som kan benytte sig af en række tilbud. Disse tilbud omfatter fx BBC Introducing Pilot, hvor studerende får lov til at arbejde på en rigtig opgave hos BBC, Music Technology Prize, hvor studerende arbejder i teams på at udvikle et koncept og forretningsidé inden for rammen musik og teknologi (vinderen modtager 20.000 pund og assistance til at afprøve konceptet) samt Production Days, hvor studerende får adgang til at arbejde med store live-produktioner i form af festivaler og koncerter.
- **MAP Collaborative Research:** En indsats, der skal styrke samspillet mellem forskere og musikindustrien. Det skal ske ved at sikre forskere bedre indsigt i og adgang til musikindustriens data samt ved at udbrede industriens anvendelse af målrettet og værdiskabende forskning.
- **Parliamentary Programme and Branding:** Alle medlemmer af MAP-netværket tilbydes adgang til at medvirke i og bidrage til UK Music politiske engagement, herunder en årlig politisk netværksmiddag samt en årlig event eller konference. Dertil kommer en koordineret branding-pakke bestående af informationsmaterialer, visuelt materiale og logoer, deling af SoMe-indhold mv.

### *Organisering, finansiering og mulige effekter*

På baggrund af musikindustriens vækstpotentiale og betydning for britisk økonomi efterlyste den britiske regering aktører i musikbranchen, der kunne udvikle og drive et vækstorienteret program med fokus på kompetencer og tæt forankring i både industrien og uddannelsessystemet. UK Music tog udfordringen op, og resultatet blev MAP-programmet, som via en række konkrete indsatser arbejder for at styrke sammenhængen mellem uddannelser og erhverv. Målet er at sikre, at nye kandidater har de rigtige kompetencer til få job eller skabe egen virksomhed i musikbranchen, samt at uddannelsesinstitutioner og forskere får bedre adgang til musikindustriens virksomheder, netværk og data<sup>170</sup>.

I dag rummer partnerskabet i alt 14 akademiske institutioner, som hver har allokeret en kontaktperson, der står for koordinationen med UK Musics sekretariat. Forskning- og uddannelsesinstitutioner betaler et årligt kontingent for adgang til netværket, som administreres og faciliteres af UK Music. Industriens virksomheder har adgang til netværket qua deres eksisterende medlemskab af UK Music. Initiativet finansieres af UK Musics egne medlemsmidler samt via det kontingent, de akademiske organisationer betaler for at deltage i netværket.

MAP blev etableret i 2016 og er endnu ikke evalueret. UK Music peger selv på en række effekter, som allerede er opnået ved at have etableret en stærkere samarbejdsplatform på tværs af industrien og uddannelserne. UK Music beskriver, at både forskning og musikindustri i

---

<sup>170</sup> UK Music (2017): Music Academic Partnership

udgangspunktet er to forskellige verdener, som ikke finder sammen af sig selv, da de eksisterende faglige netværk har tendens til at lukke sig om sig selv. MAP skaber værdi på begge sider ved at uddannelsesinstitutionerne får adgang til branchedata samt kyndig sparring på uddannelsesforløb og forskningsprojekter. Musikindustrien har fået en ny indgang til den akademiske verden, og er derigennem blevet mere opmærksom på, hvilke indsatser og investeringer der er nødvendige fra egne rækker, hvis talentmassen skal bestå i fremtiden. Hvad angår kompetenceudvikling og professionel netværksopbygning blandt studerende, er det endnu for tidligt at kunne dokumentere effekter<sup>171</sup>.

### 6.2.3. Digital Catapult

Digitale teknologier påvirker alle erhverv i disse år, men skaber særlige vækstmuligheder for kreative erhverv. Det gælder især nye platforme for indhold og måder at aktivere og engagere brugere. Til gengæld lider de kreative erhverv af kortsigtet fokus i forhold til udvikling og et underskud af teknologiske kompetencer. Det betyder, at erhvervene ikke til fulde udnytter potentialet i nye, digitale teknologier<sup>172</sup>. Digital Catapult er et netværk af centre, der skal styrke brugen af nye teknologier på tværs af erhverv, herunder med særlig fokus på kreative erhverv.

#### *Formål og rationale*

The Catapult Centres er et netværk af ni centre designet til at styrke Storbritanniens vilkår for innovation og økonomisk vækst inden for en række brancher og sektorer. Netværket udgør en væsentlig del af implementeringen af Storbritanniens innovationspolitik og er organiseret under Innovate UK<sup>173</sup>. Digital Catapult er et af disse centre bestående i dag af fem regionale afdelinger, som samler innovationsprogrammer med fokus på nye digitale teknologier for at skabe adgang til førende, teknologiske ressourcer inden for deres felt i form af både eksperter og fysisk udstyr. Her kan virksomheder og iværksættere arbejde side om side med førende forskere og eksperter i forsknings- og udviklingsprojekter for at omsætte og implementere nyeste viden i innovative, digitale løsninger, produkter og services.

#### *Målgruppe og virkemidler*

Digital Catapult retter sig mod tre sektorer: Digital produktion, digital sundhed og kreative erhverv. Centrets arbejde fokuserer på fire teknologiske områder for at gøre britiske virksomheder mere:

1. Datadrevne via bl.a. Blockchain og Smart contracts.
2. Forbundne via bl.a. IoT, Low-Power Wide-Area netværk (LPWAN) og 5G
3. Intelligente via bl.a. kunstig intelligens og machine learning
4. Specialiserede via bl.a. augmented, virtual og mixed reality

---

<sup>171</sup> Interview med Tom Kiehl, head of public affairs, UK Music, 14. december 2017.

<sup>172</sup> Digital Catapult (2017): Driving the UK economy through digital innovation

<sup>173</sup> Innovate UK er Storbritanniens innovationsagentur der opererer under Department for Business, Energy and Industrial Strategy (BEIS)

Inden for kreative erhverv er fokus især på at udnytte mulighederne i fordybende teknologier, som VR og AR, og på nye teknologier, der kan understøtte virksomhedernes håndhævelse af rettigheder gennem smarte kontrakter og Blockchain.

Digital Catapults kerneaktivitet er at etablere forsknings- og udviklingsprogrammer, som samler førende forskere og akademiske eksperter med teknologiske eksperter fra industrien og kreative virksomheder. Organisationen bygger dermed bro mellem det digitale iværksætttermiljø og traditionelle virksomheder og skaber rammer for praksisorienterede og tværfaglige innovationsprojekter i forskellig skala. Blandt Digital Catapults eksisterende aktiviteter målrettet kreative erhverv kan nævnes følgende:

- **CreativeXR** er et tremåneders program for kreative iværksættervirksomheder, der skal udforske nye måder at udnytte VR og AR inden for kultur. Programmet sikrer finansiering, sparring og adgang til virksomheder for involverede teams.
- **Smart Contracts for IP Assembly**, hvor Digital Catapult sammen med UK Games Fund afprøver blockchain-teknologi inden for spilproduktion, som en måde at styrke et bredere og mere dynamisk samarbejde på projekter. Programmet hjælper virksomhederne med at implementere teknologien i deres produktioner, som en måde at dele ejerskab mellem skabere og lettere administrere rettigheder.
- **Augmentor**, som skal hjælpe kreative iværksætterprojekter med kommerciel anvendelse af VR og AR. Projektet er et tremåneders accelerationsforløb med forretningsmæssig og teknisk sparring, som afsluttes med investor-showcase for deltagende teams.

#### *Organisering, finansiering og mulige effekter*

Den første Digital Catapult blev etableret i London i 2014. Siden er fire regionale centre blevet etableret på tværs af Storbritannien. Centrene blev etableret med en femårig offentlig investering på ca 10 mio. pund årligt<sup>174</sup>. Den investering er siden blevet gearret med både offentlige og private midler, så projektporteføljens samlede årlige budget er omkring 20 mio. pund<sup>175</sup>. I det første år var elleve personer ansat, mens de fem centre i dag beskæftiger 104 medarbejdere.

I 2015 offentliggjorde Digital Catapult de første resultater af sit arbejde. Gennem case studies med udvalgte virksomheder viste opsamlingen, at virksomheder gennem centrets projekter hver fik 30 nye forretningsmuligheder gennem kontakter til potentielle kunder og investorer.

Siden etableringen har Digital Catapult skiftet strategisk fokus. Tidligere var centret primært orienteret mod brug af big data, , men det viste sig svært at etablere succesfulde projekter. Siden er fokus derfor skiftet til at være mere teknologisk orienteret. Det ses blandt andet med projekterne målrettet kreative erhverv med fokus på VR, AR og blockchain.

Skiftende fokus og et komplekst teknologisk genstandsfelt gør også, at der er brug for bedre modeller til at evaluere. Innovate UK og Digital Catapult har derfor i 2017 udviklet nye modeller,

---

<sup>174</sup> TechWorld (5. november 2014): Interview: Neil Crockett, CEO of Innovate UK's Digital Catapult Centre

<sup>175</sup> Interview med Brian MacAulay, lead economist, Digital Catapult

som bedre skal kunne identificere sociale og økonomiske effekter<sup>176</sup>. Foruden klassiske økonomiske indikatorer i form af vækst og produktudvikling, fokuserer modellen også på kapacitetsopbygning i erhvervene omkring Digital Catapult og etablering af teknologiske standarder.

### 6.3. Holland - En højt prioriteret sektor med særligt fokus på innovation og løsning af samfundsudfordringer

Holland har en stor og dynamisk kreativ sektor, som nyder stor politisk bevågenhed. Holland har blandt andet en lang tradition for at udnytte kreative kompetencer til at skabe innovation i det brede erhvervsliv. Indsatsen har særligt fokuseret på at udnytte kompetencer i den kreative sektor til at udvikle løsninger på væsentlige samfundsudfordringer knyttet til eksempelvis urbanisering, ressourceoptimering og klimaløsninger.

Den kreative sektor i Holland beskæftigede i 2016 over 186.000 fuldtidsansatte og bestod af ca. 144.000 virksomheder<sup>177</sup>. Branchens samlede værdiskabelse er i perioden 2005-2015 vokset med ca. 2 pct. per år, sammenlignet med en gennemsnitlig vækst i BNP på 0,4 pct. i samme periode. Sektoren anslås at have en samlet årlig omsætning på ca. 16 mia. euro og tegner sig for 2.8 pct. af BNP<sup>178</sup>.

Den hollandske kreative sektor domineres af små- og mellemstore virksomheder, fx digitale bureauer, musikproducenter, arkitektfirmaer og modevirksomheder. Vækstområderne ligger særligt inden for digitale bureauer samt kreative virksomheder, der eksempelvis arbejder med løsning af samfundsudfordringer knyttet til urbanisering, aldring og effektivt sundhedssektoren og klimatilpasning.

#### *Én af ni udvalgte "topsektorer"*

Fra 2011 har de kreative industrier været én af ni hollandske "topsektorer". Topsektor-tilgangen er kernen i den hollandske erhvervs- og innovationspolitik, og er udtryk for et ønske om at:

- Fokuserer erhvervsfremme- og innovationsindsatsen på sektorer med særligt vækstpotentiale og strategisk betydning for den hollandske økonomi, herunder at skabe langsigtet politisk stabilitet omkring sektorindsatsen<sup>179</sup>.
- Fremme strategisk koordinering mellem aktørerne i den såkaldte "gyldne trekant", dvs. mellem både store virksomheder og SMV'er, vidensinstitutioner og den offentlige sektor, herunder inden for viden og innovation, internationalisering og kompetenceforsyning.

---

<sup>176</sup> Innovate UK (2017): Catapult programme: A framework for evaluating Impact.

<sup>177</sup> Dutch Creative Council (2016): Monitor Creative Industries

<sup>178</sup> Ibid.

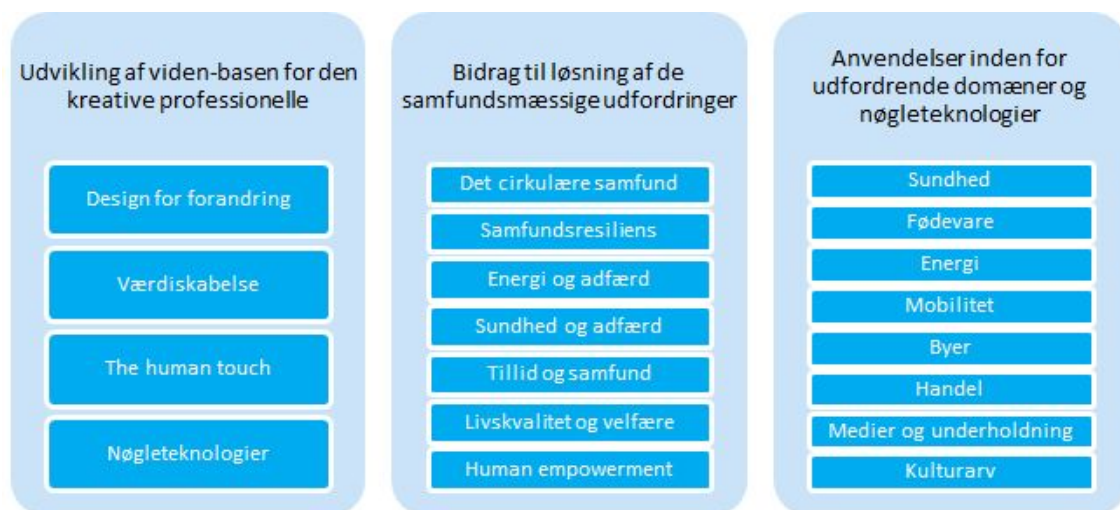
<sup>179</sup> På trods af "topsektor"-terminologien er der ikke tale om en egentlig topstyring, men snarere et forsøg på at samle aktørerne om en fælles dagsorden. Evalueringen af Topsektor-tilgangen peger på, at den i høj grad er "efterspørgselsdrevet", dvs. at de erhvervs- og innovationspolitiske instrumenter indrettes efter sektorens behov og vækstpotentiale.

- Fremme koordinering af indsatsen på tværs af de relevante ministerier og andre offentlige aktører - for at sikre størst mulig effekt af de offentlige investeringer i sektoren.

De kreative industriers status som “topsektor” bidrager til at sikre en gennemgribende koordinering af den erhvervspolitiske indsats mellem relevante aktører på alle niveauer - fra det politisk-strategiske og ned til de implementerende led. Det samme karakteriserer virksomhedssiden, der i løbet af de sidste syv år er gået fra at være fragmenteret og ukoordineret til at tale med én stemme gennem oprettelsen af paraplyorganisationen “Federation of Dutch Creative Industries” (se nedenfor).

De strategiske mål for den kreative topsektor tegnes pt. af strategien “*Videns- og Innovationsagenda 2018-2021*”, der blandt andet udstikker temaerne for prioriteringen af forsknings- og innovationsmidler inden for sektoren. Den nedenstående figur giver et overblik over strategiens fokusområder;

**Figur 19: Strategiske fokusområder**



Kilde: ClickNL (2016) *Kennis - en Innovationsagenda 2018-2021*.

Strategien har et stort fokus på at fremme samspil mellem det kreative og andre erhvervs- og teknologiområder. Strategien har særligt fokus på at udnytte kreative kompetencer i skabelsen af nye løsninger på samfundsudfordringer, fx i forhold til at fremme energieffektivitet, cirkulær økonomi og livskvalitet.

Den tværgående tilgang betyder, at der er sket en strategisk *nedtoning* af begrebet *den kreative industri*, som netop associerer til en traditionel erhvervssektor. I stedet fokuserer strategien på kreative *professionelle*, og hvordan kreative *kompetencer* kan bidrage til at skabe værdi i det bredere erhvervsliv<sup>180</sup>.

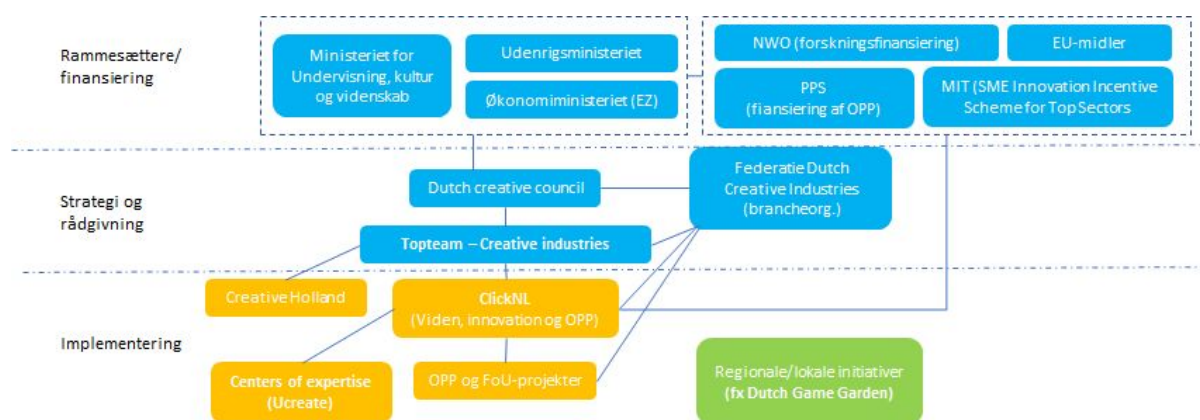
Den kreative topsektor-indsats adskiller sig fra tilgangen inden for flere af de øvrige hollandske top-sektorer (fx life science, kemi eller energi), som typisk er vertikalt orienteret. Det hænger nøje sammen med, at de kreative kompetencer ses som et centralt element i at skabe innovative,

<sup>180</sup> ClickNL (2016) *Kennis - en Innovationsagenda 2018-2021*.

brugerorienterede løsninger, hvad enten der er tale om velfærdsteknologi, fødevarer eller intelligente byløsninger.

Status som topsektor sikrer et stærkt politisk fokus på udvikling af gode vækstvilkår for sektoren. Samtidig giver det en højere grad af koordinering af indsatser og virkemidler på tværs af centrale ministerier og øvrige rammesættere. Figuren nedenfor giver et overblik over nøgleaktørerne i den hollandske topsektor-arkitektur;

**Figur 20: Organisering i den hollandske kreative topsektor-indsats.**



Kilde: Interviews med Federation of Dutch Creative Industries og Click NL

Som figuren illustrerer, drives det statslige engagement i topsektoren i et samarbejde mellem det hollandske økonomi-ministerium (EZ), ministeriet for uddannelse, kultur og videnskab samt udenrigsministeriet<sup>181</sup>. Sektorens nøgleaktører samles i Dutch Creative Council; et bredt forum for erfaringsudveksling og netværk mellem den kreative industri, videninstitutioner samt andre offentlige aktører. Dutch Creative Council har en rådgivningsfunktion i forhold til det ministerielle niveau.

Rådet tæller 18 medlemmer. De omfatter repræsentanter fra underbrancher som spil, industriel design, mode, digitale medier, film, musik og rådgivning. Derudover deltager repræsentanter fra videninstitutioner fra både ind- og udland, herunder TU Delft, LCF London, University of Twente. Endelig deltager en repræsentant fra kulturministeriet (på topembedsmandsniveau).

Rådet faciliterer endvidere “Topteam Creative Industries”, som har til opgave at tegne de strategiske sigtelinjer for sektorens udvikling, og som består af tre medlemmer af rådet. De kreative branchers engagement i topsektoren er organiseret i Creative Business Federation, som er paraplyorganisation for otte underbrancher, der samlet har ca. 2.500 kreative virksomheder.

Tre initiativer er i fokus i Holland:

<sup>181</sup> European Commission (2015): Boosting the competitiveness for cultural and creative industries for growth and jobs

- **ClickNL**, der er topsektorens centrale netværks/innovationsorganisation, som har et særlig fokus på at udvikle samspillet mellem kreative kompetencer og det bredere erhvervsliv.
- **UCreate**, der er et center of expertise forankret ved et universitetshospital, som skal bygge bro mellem kreative professionelle og fagprofessionelle i sundheds- og plejesektoren.
- **Dutch Game Garden**, der er et specialiseret inkubatormiljø for spilvirksomheder.

De centrale pointer på tværs af initiativerne i Holland er at:

- Den kreative sektor er en **prioriteret, national topsektor** med stor bevågenhed fra både virksomheds- såvel som policy siden.
- Den kreative sektor, andre sektorer, videnmiljøer og den offentlige sektor mødes i konkrete **OPP-projekter**, som faciliteres af organisationen ClickNL.
- **Øremærkede midler** i forsknings-, innovations- og erhvervsfremmesystemet til fremme af samspil mellem kreative erhverv og det bredere erhvervsliv.
- **Specialiserede inkubatorer** målrettet nye vækstområder - bl.a. inkubator for spilvirksomheder med specialiserede kompetencer og sparring.

### 6.3.1. ClickNL

Topsektor-indsatsen indbefatter en øremærkning af en række forsknings-, innovations- og erhvervsfremmemidler til de kreative erhverv. Det drejer sig fx om a) små stipendier til kreative individer<sup>182</sup>, b) mindre projektbevillinger målrettet SMV'er og c) større bevillinger til offentlig-private innovationskonsortier. Dertil kommer generelle innovationsfremme-ordninger, som kan søges af alle sektorer. I perioden 2011-2016 udgjorde den samlede offentlige finansiering til den kreative topsektor ca. 72,5 mio. euro.

Topsektor-strategierne implementeres af de såkaldte *Top Consortia for Knowledge and Innovation* (TKI). ClickNL er den kreative sektors TKI, og organisationen dækker alle delsektorer i den hollandske kreative økonomi, herunder design, spil, medier, ICT, det byggede miljø, kulturarv og mode.

#### *Formål og rationale*

ClickNL's formål er at bygge bro mellem de kreative virksomheder, forsknings- og videninstitutioner samt offentlige aktører. Det gør ClickNL ved at:

- Organisere og facilitere offentlig-private samarbejdsprojekter samt forskning, der tager afsæt i topteamets strategi (se ovenfor). Projekterne har fortrinsvis fokus på at udvikle

---

<sup>182</sup> Se fx Creative Industries Fund, der uddeler rejsestipendier til arkitekter, designere, mv.

nye samarbejder mellem den kreative industri og andre sektorer omkring løsningen af væsentlige samfundsudfordringer.

- Samle virksomheder, videninstitutioner og den offentlige sektor omkring konkrete forsknings-, udviklings- og innovationsprojekter. Der har bl.a. været gennemført projekter med fokus på at udnytte nye vækstmuligheder inden for smart retail (fx e-handel), smart energy (intelligent energioptimering/smart grid) og smart industry (industri 4.0).
- Påvirke udmøntningen af forsknings- og innovationsmidler (herunder finansiering fra det hollandske videnskabsråd NWO), eksempelvis i forhold til at sikre de kreative branchers tilstedeværelse i opslag til forsknings- og innovationspuljer<sup>183</sup>.
- Styrke mulighederne for at hjemtage midler fra Horizon2020. Både ved at bistå med rådgivning i ansøgningsprocesserne. Men også ved at facilitere forsknings- og udviklingsprojekter, der bringer kreative kompetencer i spil i forhold til samfundsmæssige udfordringer, og som kan danne afsæt for yderligere tiltrækning af Horizon-midler.

### *Målgruppe og virkemidler*

Målgruppen for ClickNL's projektaktiviteter er virksomheder med en vis videns- og innovationshøjde, som er kompetence- og ressourcemæssigt rustet til at indgå i projektkonsortier med videninstitutioner. Det vil i praksis sige virksomheder, som har forsknings- og/eller udviklingsaktiviteter, og som har kompetencer, medarbejdere og ledelseskapacitet til at indgå i vidensamarbejde arbejde på tværs af sektorer. Målgruppen er både SMV'er og store virksomheder.

ClickNL's kerneaktivitet er facilitering af offentlige-private partnerskaber med fokus på innovation, test og demonstration af nye løsninger. Projekterne består typisk af de følgende tre faser;

1. **“Kvartermester”-feasibility-studie**, hvor en særlig vidensperson, der udpeges af ClickNL belyser relevans og potentiale for et tværfagligt projekt (fx på energiområdet). Det kan være gennem at belyse hvilke forsknings- og udviklingsaktiviteter, der allerede er på området, og hvilke virksomheder og videnmiljøer, der kunne være interesseret i at indgå i et samarbejde. Hvis parterne på baggrund af feasibility-studiet ser et potentiale i at fortsætte, igangsættes fase 2.
2. **Pilot-forskningsprogram og fælles udviklingsaktiviteter** mellem virksomheder og videninstitutioner, der kan have til formål, 1) at opbygge viden på et hidtil ubelyst område eller 2) at udvikle nye løsninger og metoder, fx i forhold til at anvende gamification i styringen af energiforbruget i privatboliger.

---

<sup>183</sup> Specifikt har NWO til og med 2017 haft en pulje reserveret til Knowledge Innovation Mapping-projekter målrettet ClickNL. Se nedenfor..



3. **Opskalering og etablering af en selv bærende organisation**, hvis der er interesse fra de deltagende parter, i forhold til at arbejde videre med udviklingen og evt. kommercialiseringen af løsningerne<sup>184</sup>.

Der har blandt andet været igangsat tværfaglige projekter inden for smart retail, smart industri, sundhed og energi.

ClickNL driver også en række tematiserede innovationsnetværk, herunder ét inden for **kulturarv**. Netværkets formål er at fremme matchmaking mellem virksomheder, offentlige kulturarvsinstitutioner og videnressourcer så som forskere. Derudover faciliterer netværket forskningsprojekter, der især fokuserer på digitaliseringen af kulturarv. Det omfatter blandt andet et projekt med fokus på digitalisering af historisk viden og data om naturmedicin samt et andet projekt, hvor parlamentsdebatter tilbage til år 1576 digitaliseres og kombineres med intelligente søgefunktioner, der kan identificere mønstre og sammenhænge i data. Projektet rummer en række kommercielle potentialer eksempelvis i forhold til udvikling af intelligente algoritmer og machine learning-løsninger, der kan identificere mønstre i ustruktureret tekst.

#### *Organisering, finansiering og mulige effekter*

ClickNLs aktiviteter fastlægges og styres via 2-årige resultatkontrakter med topteamet for de kreative industrier samt de ansvarlige ministerier. Som led i disse resultatkontrakter reserveres finansiering for ClickNL's projekter inden for en række hollandske forsknings-, erhvervs- og innovationsfremme-ordninger<sup>185</sup>. Samlet udgør de reservede midler til topsektorindsatsen for de kreative erhverv ca. 40 mio. euro i perioden 2016-2017, inklusive medfinansiering fra virksomhederne<sup>186</sup>. Ud af dem udgør finansiering fra videnskabsrådet NWO ca. 24 mio euro<sup>187</sup>.

De primære resultater/effekter af ClickNL's aktiviteter har indtil videre bestået af en øget samordning og koordinering, herunder ved at;

- Italesætte betydningen af den kreative sektor - både i sig selv og synergien opnået med andre sektor- og teknologiområder.
- Skabe et rum for at samle og organisere en ellers meget fragmenteret sektor, samt samle forskellige ministerier, omkring en fælles strategisk dagsorden for de kreative erhverv.

---

<sup>184</sup> Grotenhuis (2016): Value Creation with Creative Industries Cross-overs in the Netherlands

<sup>185</sup> Kilderne omfatter bl.a.: *KIEM*: Forskningsfinansiering fra NWO øremærket til kreative cross-overs og små forskningsorienterede samarbejdsprojekter af både eksperimentel og strategisk art (typisk i fase 1). Det er forskere, der ansøger. NWO kan medfinansiere med op til 15.000 euro per projekt. *PPS* (offentlig-privat-innovationsprojekter) målrettet cross-over samarbejdsprojekter mellem offentlige aktører/myndigheder, videninstitutioner samt store og små virksomheder. Projekterne finansieres via virksomhedernes projekttilskud til videninstitutioner, hvorefter den hollandske erhvervsstyrelse RvO gearer midlerne med 25 pct. medfinansiering.

Derudover hjælper ClickNL blandt andet SMV'er med at udfærdige ansøgninger til MIT puljen målrettet SMV'er. Puljen tilbyder mindre bevillinger til køb af viden, små samarbejdsprojekter, mv. MIT-puljen ligner i hovedtræk det danske "Innobooster"-program, men konkurrenceudsættes mellem virksomheder inden for alle ni topsektorer.

<sup>186</sup> Grotenhuis (2016): Value Creation with Creative Industries Cross-overs in the Netherlands

<sup>187</sup> NWO (2015): More than 24 mio. euros for Creative Industry research

- Facilitere fælles og ambitiøse OPP projekter, der er med til at bane vejen for styrket samspil mellem den kreative industri og andre sektorer. Nogle af disse projekter er nået til en fase, hvor de er selv bærende, og kan skaleres.

“Feltlaboratoriet” “Ultra Personalised Products and Services” er et eksempel på et OPP, der tager afsæt i landvindingerne inden for nye teknologier (internet-of-things, 3D-print, smarte sensorer mv.), med det formål at udvikle og teste nye personspecifikke produkter og services. Partnerne er blandt andet Technische Universiteit Delft, Philips, en række små og mellemstore virksomheder. Feltlaboratoriet støttes med lidt over 800,000 Euro fra videnskabsrådet NWO for perioden 2017-2020.

Den samlede evaluering af topsektor-tilgangen fra 2016 peger på, at tilgangen har skabt langt mere samarbejde og sammenhæng i en kreativ industri, der forinden var karakteriseret ved at være fragmenteret samt domineret af SMV’er med svag organisatorisk kapacitet og et meget begrænset samspil med videninstitutioner og andre erhvervssektorer.

Samspilsprojekterne under topsektor-indsatsen har ifølge evalueringen bidraget til et tættere samspil med videninstitutionerne, og skabelsen af et fælles sprog mellem den kreative industri og de andre sektorer, hvori kompetencerne anvendes. Desuden har indsatsen hjulpet til med at synliggøre de særlige hollandske kreative kompetencer over for omverdenen. Den kvalitative evaluering konkluderer overordnet, at der må forventes en betragtelig “additionalitet” af indsatsen i forhold til de kreative erhvervs muligheder for at vokse<sup>188</sup>.

Statistik om topsektorerne viser bl.a., at de private udgifter til FoU inden for den kreative industri er vokset stødt fra ca. 79 mio. euro i 2011 til ca. 129 mio. euro i 2015<sup>189</sup>, hvilket indikerer, at de offentlige midler har været med til at intensivere de kreative erhvervs investeringer i FoU.

### **6.3.2. U Create**

Den kreative sektor har et betydeligt potentiale for at bidrage til udvikling af nye og bedre løsninger på sundhedsområdet. Men der er en række barrierer, som blandt andet handler om, at fagprofessionelle i sundheds- og plejesektoren og kreative professionelle taler meget forskellige sprog. Dertil kommer, at det ofte er vanskeligt at afsætte tid i de fagprofessionelles travle hverdag til at deltage i innovationssamarbejde.

#### *Formål og rationale*

U Create er et videntcenter der skal fremme anvendelsen af kreative kompetencer inden for sundhed og plejesektoren. Målet er at skabe bedre rammer for innovation i sundhedsvæsenet, hvor potentialet er stort, men det er ofte vanskeligt at allokere tid til innovationsprojekter, fordi tiden er knap og budgetterne stramme.

---

<sup>188</sup> Dialogic (2017): Evaluatie Topsectorenaanpak

<sup>189</sup> Centraal Bureau voor de Statistiek (2016): Monitor Topsectoren

Centeret, der blev etableret i 2013, er et offentlig-privat samarbejde, hvor de ledende parter er University of Applied Sciences Utrecht (UAS), HKU University of the Arts Utrecht og University Medical Center Utrecht (UMC).

U Create fungerer som kontaktpunkt og indgang for private og offentlige virksomheder i forhold til vidensamarbejde med sundheds- og plejesektoren. Formålet med U Create er at fungere som brobygger og facilitator mellem virksomheder, vidensmiljøerne (på både UAS, HKU, UMS) og slutbrugerne.

### *Målgruppe og virkemidler*

U Create retter sig både mod små, mellemstore og større virksomheder, men de typiske brugere er mindre virksomheder, inden for de kreative erhverv. Det omfatter eksempelvis digitale bureauer (fx konsulentvirksomheder, der arbejder med kommunikation eller digital transformation), spildesignere og designere generelt, som har ambitioner om at udnytte deres kompetencer inden for sundhedsområdet og søger samarbejdspartnere i form af forskere og slutbrugere, mv.

U Create skaber netværk, ny viden og nye løsninger på udfordringer i sundheds- og plejesektoren i samspil mellem kreative og sundhedsfaglige kompetencer. Det gør U Create inden for tre områder;

- **Facilitering af og deltagelse i innovationsprojekter:** Eksempelvis har videnscenteret deltaget i det nationale program “Create Health”, der tog afsæt i at finde nye innovative løsninger på behandling og forebyggelse i relation til den stigende levealder. Projektet var et samarbejde mellem U Create, ClickNL, Topsektor for Life science and Health og Creative Industries Federation. Delprojekterne fokuserede på forskellige faser af livet herunder “healthy upbringing”, “balanced life”, “age happily” og “die with dignity”. Inden for de sidstnævnte områder undersøgte man blandt andet, hvordan spil kunne anvendes i alderdommen. For eksempel i behandlingen af neurogenerative sygdomme som Alzheimers.
- **Talent og kompetenceforsyning:** U Create afholder kortere seminarer og workshops for fagprofessionelle om blandt andet adfærdsdesign, big data, brugerdriven innovation. Derudover hjælper U Create virksomhederne med at spotte talenter på de uddannelses- og forskningsinstitutioner, der deltager i samarbejdet.

### *Organisering, finansiering og mulige effekter*

Centeret beskæftiger ca. seks medarbejdere, der samlet set udgør et mix af erfarne personer med en baggrund i de kreative brancher, samt personer med en sundhedsfaglig baggrund<sup>190</sup>.

U Create er fysisk forankret ved Utrechts universitetshospital. og har et årligt budget på ca. 1 millioner euro. Finansieringen er delt mellem de deltagende institutioner samt private sponsorer,

---

<sup>190</sup> På national plan findes der i alt ca. 15 Centres of Expertise, der alle er forankret ved et “university of applied sciences”.

som bl.a. Rabobank og Ordina. Dertil kommer projektf finansiering fra EU, nationale og regionale puljer samt OPP-finansiering under ClickNL.

U Create peger på, at de konkrete effekter og resultater fx i form af udviklingen af nye, skalerbare produkter og services, kun i begrænset grad har vist sig endnu. Men det betones samtidig, at øvelsen i videnscenterets korte levetid først og fremmest har bestået i at bygge bro mellem de kreative professioner og fagprofessionelle i sundhedsvæsnet, og få skabt et fælles sprog og "bryde isen" ved at igangsætte en række konkrete udviklingsprojekter, fx det ovennævnte Create Health.

### 6.3.3 Dutch Game Garden

Holland har en stærk klynge inden for spilvirksomheder. Branchen har oplevet kraftig vækst i antallet af virksomheder de senere år. Fra 2011-2015 voksede antallet af virksomheder med 42 pct.. Dertil kommer, at de hollandske uddannelsesinstitutioner i stigende grad udklækker talenter inden for spildesign, herunder gennem ca. 44 spilrelaterede, fuldtidsuddannelser, der færdiguddanner ca. 1.600 per år<sup>191</sup>. Både i Amsterdam, Rotterdam og Utrecht er der over en årrække blevet opbygget stærke økosystemer for spilvirksomheder, der både arbejder med underholdning og anvendte spil, eksempelvis til uddannelsesformål.

#### *Formål og rationale*

Dutch Game Garden (DGG) er en af Europas største inkubatorer for spilvirksomheder. Inkubatoren har siden 2008 haft hovedsæde i Utrecht. Formålet med DGG er at skabe et skræddersyet inkubationsmiljø med stor ekspertise og erfaring i de udfordringer og barrierer, der særligt knytter sig til udvikling af nye virksomheder inden for den globale spilindustri. Dutch Game Garden deltager bl.a. i topsektor-indsatsen og direktøren er repræsenteret i Dutch Creative Council.

#### *Målgruppe og virkemidler*

Målgruppen er både virksomheder, der arbejder med underholdning og spilvirksomheder som fx er målrettet undervisning, forsvaret eller sundhedssektoren. DGG's aktiviteter er forbeholdt iværksættere og yngre virksomheder. Inkubatoren har syv medarbejdere, der alle har solid viden om spilbranchen og stærke kompetencer inden for forretningsudvikling.

Aktiviteterne adresserer blandt andet den udfordring, at mange spiliværksættere ofte er unge ildsjæle, der typisk har begrænset erfaring med forretningsudvikling, rekruttering af talenter og prissætning. Desuden påvirkes spilmarkedet i disse år af stadig større krav til app-spil, free-to-play forretningsmodeller og nye teknologier, som fx argumented og virtual reality.

Inkubatoren var i begyndelsen meget fokuseret på at udvikle samspil med andre sektorer (gennem anvendte spil til fx sundhedsvæsnet). Men det har vist sig udfordrende at bygge bro mellem den stærkt kommercielt spilbranche og andre kompetenceprofiler (fx i

---

<sup>191</sup> Dutch Game Garden (2015): Games Monitor - The Netherlands

sundhedsvæsenet), p.gr.a. kulturforskelle og forskelle i sprog og arbejdsmetoder. Det er stadig et fokusområde, men i øjeblikket er hovedvægten på underholdningsspil.

DGG tilbyder en række aktiviteter inden for kompetenceudvikling, viden om nye trends på spilmarkedet samt netværk, herunder;

- Fysiske lejemål og faciliteter for iværksættere og SMV'er inden for og spiliværksættere.
- Et inkubatorprogram for spiliværksættere. Programmet består af en række gratis månedlige forløb, der er fokuseret på forretningsudvikling. Forløbene består typisk af en kombination af oplæg, øvelser og networking med andre deltagere.
- Game Garden Academy som er kortere kurser i marketing, PR, prissætning, funding, kompetencesammensætning målrettet spilvirksomhedernes særlige behov.
- Match-making-aktiviteter mellem erfarne mentorer og iværksættere.
- INDIGO-showcase som er en interaktiv konference-event, hvor de hollandske spil med størst potentiale bliver demonstreret for omverdenen. Eventet er afholdt otte gange.
- Overvågning af, og tæt dialog med, de hollandske uddannelsesinstitutioner, der udbyder uddannelsesprogrammer inden for spil. Herunder med henblik på at spejle efter talenter til virksomhederne samt formidle jobs og praktikpladser.

#### *Organisering, finansiering og mulige effekter*

Inkubatoren finansieres i et samspil mellem Utrechts bystyrelse og Utrechtprovinsen samt støtte fra EZ (erhvervs- og økonomiministeriet). I perioden 2010-2015 blev initiativet derudover finansieret af 1,5 mio. euro fra EU's regionalfond. Det årlige budget har ligget på ca. 300.000 euro.

Ifølge eget udsagn har DGG haft en markant betydning for udviklingen af den hollandske spilindustri, og har indtil videre lagt arealer til ca. 130 spilvirksomheder. Over 40 iværksættervirksomheder har gennemgået DGG's inkubatorprogram og ca. 350 har modtaget rådgivning. Desuden har DGG understøttet omkring 4000 studerende inden for spiludvikling ift. træningsprogrammer, events, match-makings med virksomheder og uddannelse. I perioden 2008-2014 anslår EU-Kommissionen, at DGG har medvirket til at skabe over 200 nye jobs og over 6 mio. euro i meromsætning<sup>192</sup>.

---

<sup>192</sup> European Commission (14. juni 2016): Dutch Game Garden – video game industry gets boost with start-up incubator

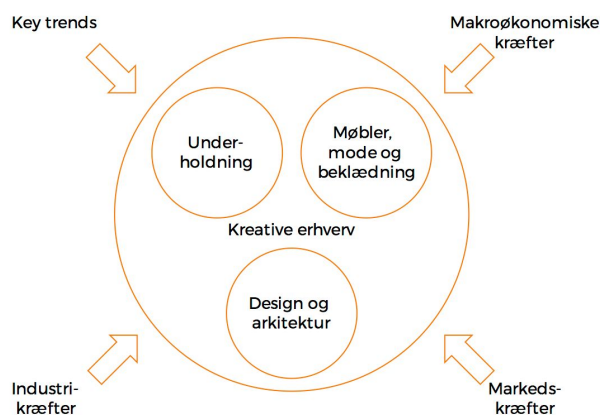
## 7. Metode

### 7.1. Analyse af forretningsklima i forandring

Analysen bygger først og fremmest på et omfattende rapportstudie i eksisterende international litteratur. For at sikre et 360 graders perspektiv er Alexander Osterwalders analysemodel - Virksomheders forretningsklima - lagt til grund for undersøgelsen bag analysen. På baggrund af modellen er centrale tendenser og nøgleord blevet identificeret til brug for afsøgning af relevante materialer. I afsøgningen af materialer har fokus været på anerkendte kilder. Derfor har nøgleord og tendenser været suppleret med en liste af internationale virksomheder, NGO'er og GO'er, konsulent- og revisionshuse samt brancherelevante aktører fra de tre sektorer.

Den indsamlede litteratur er blevet kortlagt i forhold til indholdets fokus qua analysemodellen, branchefokus, relevans og validitet for analysen. Dernæst er pointer fra litteraturen blevet kondenseret til centrale temaer, hvilket har været grundlag for udarbejdelsen af analysen i denne rapport. Temaerne er udviklet og analyseret på tværs af de kreative erhverv og for hver af de tre sektorer. I analysen af hver sektor har modellen og de fire kræfter ligeledes ligget til grund for analysen.

**Figur 17: Virksomhedernes forretningsklima**



Kilde: Alexander Osterwalder og Yves Pigneur (2010): Business Model Generation

Syv cases er udarbejdet på førende virksomheder inden for de tre sektorer. Virksomhederne er udvalgt i forhold til deres succes med at forvandle centrale tendenser til forretningsmæssig vækst og udvikling. For hver case er gennemført desk research i virksomhedernes websites, artikler, andre casebeskrivelser samt videoklip interviews blandt virksomhedernes ledere. Ved cases, hvor der ikke har foreligget tilgængelige interviews er gennemført interviews med repræsentanter fra virksomheden.

### 7.2. Studie af erhvervspolitiske indsatser

Inspirationen fra internationale erhvervspolitiske indsatser er baseret på landene UK, Holland og Finland. Landene er valgt de gennem de sidste mange år har haft særlig fokus i deres erhvervspolitiske virke på kreative erhverv. Samtidig er de tre landes kreative erhverv blandt de

førende i verden, og virksomheder i deres lande er nogle af de mest succesfulde inden for deres respektive brancher.

For hvert land er kortlagt erhvervspolitiske instrumenter og policies inden for de seneste 3-5 år. Kortlægningen er gennemført som desk research samt kvalificeret gennem samtaler med nationale kontaktpunkter fra nationale erhvervspolitiske aktører i de tre lande.

Kortlægningen har omfattet både nationale, regionale og lokale indsatser. På nationalt og regionalt niveau er alle indsatser afdækket, mens indsatser på lokalt niveau er identificeret ud fra, hvilket byer og områder, der har udvist særlig vækst eller udvikling i de tre lande.

Policies er udvalgt i samråd med opdragsgiver på baggrund af den samlede kortlægning. Policies er udvalgt, så de samlet set belyser virkemidler med fokus på både de mest centrale tendenser afdækket i analysen af forretningsklima, og så de afdækker seks overordnede erhvervspolitiske fokusområder; 1) Finansiering, 2) arbejdskraft, 3) kunder og markeder, 4) samarbejde og netværk, 5) innovation og digitalisering eller 6) internationalisering og eksport.

For hver policy er gennemført dokumentstudier i strategier, projektbeskrivelser og eventuelle evalueringer. Dernæst er gennemført interviews med 1-2 repræsentanter fra organisationerne bag hver policy for at give yderligere dybde og indsigt i casen.

#### **Følgende informanter har givet input til casene:**

- John Newbiggin, member of the UK government's Creative Industries Council & Chairman of Creative England.
- Tom Kiehl, Director of government relations and public affairs in UK Music
- Brian MacAulay, Lead Economist – Business Performance, Modelling and Evaluation, Digital Catapult
- Petra Tarjanne, senior advisor, Ministry of Trade and Industry Finland
- Koopee Hiltunen, Director of Neogames Finland
- Irma Patala, Head of Creative Industry, Finpro
- Professor Anna Valtonen, Dean of School of arts design and architecture, Alto University
- Timo Argillander, Co-Founder and Managing Partner of IPR.VC
- Lasse Paananen, Ideone Oy, Programme activator i Tekes
- Bart Ahsmann, Director, ClickNL
- Gerbrand Bas, Federation of Creative Industries; NL
- Walter America, Connector in Chief, UCreate
- Jan-Pieter van Seventer, Dutch Game Garden
- Syb Groeneveld, Director, Creative Industries Fund NL

## 7.3. Litteraturliste

### Følgende rapporter, artikler og bøger ligger til grund for analysen:

- Accenture (2017): Amplify You - Technology for people
- AHRC (2017): Creative industries cluster programme - programme scope
- Bazalgette, Peter (2017): Independent review of the creative industries
- Centraal Bureau voor de Statistiek (2016): Monitor Topsectoren
- Cisac (2017): Private Copying
- Creative England (2017): Annual report
- Creative England (2016): UK Top 50
- Creative Industries Council (2016): Create Together
- Danske Forlag (2017): Årsstatistik 2016
- Danske Forlag (2013): Årsstatistik 2012
- Deloitte (2017): Global human capital trends
- Deloitte (2017): Tech Trends - The kinetic enterprise
- DI og Dansk Design Center (2016): Design Delivers
- Dialogic (2017): Evaluatie Topsectorenaanpak
- Digital Catapult (2017): Driving the UK economy through digital innovation
- DM&T (2017): Modebranchen fastholder rekordsætning
- Dutch Game Garden (2015): Games Monitor - The Netherlands
- ECCE (2016): The Digitized City
- ECCE (2015): Cultural creative spillovers
- ECCE (2015): SPOTLIGHT Creative Milieus
- Edelman Digital (2017): Trends Report
- EuroCities (2016): CaseStudies
- European Audiovisual Observatory (2017): TV and on-demand services in Europe: Focus on services targeting other countries
- European Audiovisual Observatory (2017): VOD distribution and the role of aggregators
- European Cluster Observatory (2011): Creative and cultural industries
- European Commission (2017): Mapping the creative value chains
- European Commission (2015): Boosting the competitiveness
- EY (2015): Creating Growth
- EY (2015): Cultural times 2015
- Fjord (2017): Trends 2017
- Grotenhuis (2016): Value Creation with Creative Industries Cross-overs in the Netherlands
- Innovate UK (2017): Catapult programme: A framework for evaluating Impact
- McKinsey & Company (2017): A future that works The impact of automation in Denmark



McKinsey & Company (2017): Augmented and virtual reality - The promise and peril of immersive technologies

McKinsey & Company (2017): Design for growth in a new world

McKinsey & Company (2017): How tech giants deliver outsized returns - and what it means for the rest of us

McKinsey & Company (2017): Reinvention through digital

McKinsey & Company (2017): Shaping the future of work in Europe's digital front runners

McKinsey & Company (2017): Technology jobs and the future of work

McKinsey & Company (2017): The great remake Manufacturing for modern times

McKinsey & Company (2017): The next stop for the apparel sourcing caravan Digitization

McKinsey & Company (2017): The State of Fashion

McKinsey & Company (2017): What's now and next in analytics AI and automation

McKinsey & Company (2016): Saving, scrimping, and ... splurging? New insights into consumer behavior

McKinsey & Company (2016): Urban World Global Consumers

McKinsey & Company (2014): Succeeding in tomorrow's global fashion market

Nesta (2017): Digital Culture

Nesta (2017): Digital Culture - Music fact sheet

Nesta (2017): The Future of Skills - Employment in 2030

Nesta (2016): The geography of Creativity in the UK

Nesta (2015): Creativity vs Robots

Nesta (2013): A manifesto for the creative economy

Nicholas Lovell (2014): The Curve

Night Frank (2016): Global cities the 2016 report global megatrends

NWO (2015): More than 24 mio. euros for creative industry research

PwC (2017): Engineering and Construction Trends

PwC (2017): Perspectives from the Global Entertainment and Media Outlook 2017-2021

PwC (2017): The World in 2050

PwC (2016): Content democratization

PwC (2016): Global Industry 4.0 - Building your digital enterprise

PwC (2016): Industry 4.0 - Engineering and construction key findings

PwC (2016): The essential eight technologies

PwC (2015): Connected retail

PwC (2013): The digital future of creative Europe

Rambøll (2017): Dansk musikomsætning 2016

Roland Berger (2015): Cultural content in the online environment: Value transfer in the EU

Swrve (2016): Monetization report

UK DCMS (2016): Creative Industries Economic Estimates

UK Gov (2017): Made smarter UK

UK Music (2017): Music Academic Partnership

UK Music (2016): Measuring Music

WEF (2017): End-User Perspectives on Digital Media survey

WEF (2017): Europe's VC market is closing the gap with Silicon Valley

WEF (2017): How can creative industries benefit from blockchain?

WEF (2017): These four technologies will shape the creative economy for better or worse

WEF (2016): Digital Media And Society

WEF (2016): Shaping the future of construction

WEF (2015): The business of creativity

WIPO (2017): The Global Innovation Index

Zurich University (2016): From the creative industry to the creative economies